

طريقة لتحضير الآخرين

كيف يمكن للقادة العظام أن يحققوا
نتائج خارقة دون أن يدفعوا
مرؤوسיהם للجنون؟

ستيف تشاندلر

مؤلف كتاب، مائة طريقة لتحضير نفسك
وسكوت ريتشاردسون

كتبة جرير
 JARIR BOOKSTOR
...not just a Bookstore

تم التحميل بواسطة : ياهو ايجى

www.yahooegy.com



المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص. ب ٣١٩٦

١١٤٧١

الرياض

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)

شارع العليا

شارع الأحساء

طريق الملك عبدالله

طريق الملك عبدالله (حي الحمرا)

(الدائري الشمالي (مخرج ٦/٥)

القصيم (المملكة العربية السعودية)

شارع عثمان بن عفان

الخبر (المملكة العربية السعودية)

شارع الكورنيش

مجمع الراشد

الدمام (المملكة العربية السعودية)

الشارع الأول

الاحساء (المملكة العربية السعودية)

المبرز طريق الظهران

جدة (المملكة العربية السعودية)

شارع صاري

شارع فلسطين

شارع التحلية

شارع الأمير سلطان

شارع عبدالله السليمان (جامعة بلازا)

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)

أسواق الحجاز

الدوحة (دولة قطر)

طريق سلوى - تقاطع رمادا

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)

مركز الميناء

الكويت (دولة الكويت)

الحولي - شارع تونس

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراجعتنا على :

jbpublishers@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٦

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2005 by Steve Chandler and Scott Richardson.

Original English language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417, USA. All rights reserved.

Cover design by Lu Rossman / Digi Dog Design.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE. Copyright ©,2006.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or
by any means, electronical or mechanical, including photocopying, recording or by any
information storage retrieval system without permission.

100 Ways to Motivate Others

*How Great Leaders
Can Produce Insane Results
Without Driving People Crazy*

Steve Chandler
and
Scott Richardson



المحتويات



١ المقدمة : وقت المرح ، والصيد

٥ طريقة لتحفيز الآخرين

- ٧ اعرف المصدر الذى يأتى منه الحافز
- ٩ علم الانضباط الذاتى
- ١٢ تواصل مع الآخرين قبل التعامل معهم
- ١٤ كن السبب لا النتيجة
- ١٥ كف عن انتقاد الادارة العليا
- ١٦ أعط لكل مهمة وقتها
- ١٩ واظب على تقديم المردود عن أداء موظفيك
- ٢٢ استلهم أفكاراً من موظفيك
- ٢٤ عجل بالتغيير
- ٢٧ ميّز بين الراضين والساخطين من موظفيك
- ٣٠ ابدأ بنفسك أولاً
- ٣١ أبشر بقوة التفكير
- ٣٥ أفصح عن الحقيقة سريعاً
- ٣٨ لا تخلط بين ممارسة الضغوط والاهتمام
- ٤٠ عليك التأثير في رؤسائك

- ٤٢ تخل عن العمل في " إطفاء الحرائق " .١٦
- ٤٣ عليك استيعاب الموقف .١٧
- ٤٥ عليك إدارة الاتفاقيات ، لا الأشخاص .١٨
- ٥١ ركز على النتيجة ، وليس التبريرات .١٩
- ٥٦ التركيز على النتائج .٢٠
- ٦٢ أضف متعة اللعب على العمل .٢١
- ٦٦ حدد هدفك .٢٢
- ٦٨ حدد ما يمكن حدوثه .٢٣
- ٧١ استمتع بفن المواجهة القائمة على الأسس الثلاثة .٢٤
- ٧٤ اشعر بذلك .٢٥
- ٧٦ عين المتخمسين .٢٦
- ٧٩ امتنع عن الحديث .٢٧
- ٨١ لا تقبل حدود مرؤوسيك .٢٨
- ٨٢ العب دور الطيب والشرير .٢٩
- ٨٤ لا تجعل جنون العمل يصيبك .٣٠
- ٨٧ امتنع عن التودد والملاطفة .٣١
- ٨٩ ابدأ بالأسوأ .٣٢
- ٩٤ تعلم التجربة .٣٣
- ٩٦ تواصل بوعي وإدراك .٣٤
- ٩٧ انهض بمستوى أدائك .٣٥
- ١٠١ قم بإدارة الأساسيات الجوهرية أولاً .٣٦
- ١٠٣ التحفيز بالعمل .٣٧
- ١٠٦ تعرف على مواطن القوة لدى موظفيك .٣٨
- ١١٤ جادل نفسك .٣٩
- ١١٧ تعلم لغة القيادة .٤٠

- | | |
|-----|--|
| ٤١ | استخدم التعزيز الإيجابي |
| ٤٢ | علم مرؤوسيك قوة الرفض |
| ٤٣ | اجعل موظفيك يفكرون دائمًا فيما يُرضي العملاء |
| ٤٤ | استغل أفضل أوقاتك لمواجهة أكبر التحديات |
| ٤٥ | استغل عشر دقائق جيداً |
| ٤٦ | حدد ما تريده أن تزيده وتنميه |
| ٤٧ | رقق قلبك |
| ٤٨ | درّب موظفيك على إتمام ما يبدأونه |
| ٤٩ | اجعل من قيادتك عملية حسابية |
| ٥٠ | أشرك نفسك |
| ٥١ | حتى تحفز موظفيك أبداً أولًا بالهدوء والاسترخاء |
| ٥٢ | لا تفقد إصرارك |
| ٥٣ | اجعل قيادتك مفعمة بالحماس |
| ٥٤ | شجّع فريقك على التركيز |
| ٥٥ | حفز الاستقرار الداخلي |
| ٥٦ | توقف عن الادعاء بأنك الأصح |
| ٥٧ | أيقظ نفسك |
| ٥٨ | عليك توجيهه أفراد فريقك دائمًا |
| ٥٩ | عليك بالتركيز مثل الكاميرا |
| ٦٠ | فك في الإدارة على أنها شيء سهل |
| ٦١ | اهتم بتعزيز مشاعر الطمأنينة |
| ٦٢ | قم بإنهاء الخلافات |
| ٦٣ | استمر في التعلم |
| ٦٤ | اعرف ما لا تعنيه القيادة |
| ١٢٠ | |
| ١٢١ | |
| ١٢٤ | |
| ١٢٩ | |
| ١٣٠ | |
| ١٣٢ | |
| ١٣٤ | |
| ١٣٥ | |
| ١٣٨ | |
| ١٤٠ | |
| ١٤٢ | |
| ١٤٧ | |
| ١٤٩ | |
| ١٥٣ | |
| ١٥٥ | |
| ١٥٧ | |
| ١٥٩ | |
| ١٦١ | |
| ١٦٤ | |
| ١٦٨ | |
| ١٦٩ | |
| ١٧١ | |
| ١٧٣ | |
| ١٧٤ | |

٦٥. استمع إلى موظفيك
٦٦. لا تأخذ الأمور بجدية شديدة
٦٧. عليك الوفاء بأصغر وعودك
٦٨. امنح الطاقة للشخص الآخر
٦٩. لا تنس أن تنفس
٧٠. أعرف أن الوقت بين يديك
٧١. استند من المواجهات النهاية
٧٢. ترجم القلق إلى تركيز
٧٣. دع عقلك يسيطر على مشاعرك
٧٤. يجب أن تملك ثقافة تقدير الآخرين والاعتراف
بجميلهم
٧٥. تولّ المسؤولية
٧٦. عليك أن تحصل على بعض التدريب
٧٧. لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد
٧٨. اعرف قوتك الداخلية
٧٩. انس الفشل
٨٠. بعد المشورة ابدأ الفعل
٨١. كون رؤيتك الخاصة
٨٢. لا تلتفت حولك
٨٣. كن القائد عن طريق البيع
٨٤. تمسّك بالبداً
٨٥. كون علاقتك الخاصة
٨٦. لا تخش أن تطلب شيئاً
٨٧. لا تغير من نفسك
٨٨. أجعل من بريديك الإلكتروني وسيلة للتحفيز

٢١٧	توقف عن الدفع	.٨٩
٢١٩	اعرف نفسك	.٩٠
٢٢١	تطلع إلى المستقبل	.٩١
٢٢٣	علمهم أن يُعلموا أنفسهم	.٩٢
٢٢٤	كف عن الاعتذار بسبب التغيير	.٩٣
٢٢٦	دع موظفيك يجدوا ما يناسبهم	.٩٤
٢٢٨	كن شديد التفاؤل	.٩٥
٢٣٠	انتبه	.٩٦
٢٣٢	ابتكر نظاماً	.٩٧
٢٣٥	كافِي موظفيك	.٩٨
٢٣٧	كن متروياً	.٩٩
٢٣٨	قرر أن تكون عظيماً	.١٠٠

المقدمة



وقت المرح ، والصيد

لا تصدق كل ما تقرؤه في هذا الكتاب .

على الرغم من أن هذه العناوين المائة قد تمت كتابتها من خلال خبرة استشارية ، وتدريب على الحياة ، فإنك لن تجني شيئاً بمحاولة أن تقرر تصديق أي منها ، فنحن لسنا بصدّ مجرد الإيمان بوجودها فقط ، بل إن طريق النجاح يأتي من خلال الممارسة والتطبيق .

اختر مجموعة من هذه الطرق المائة المبرهنة لتشجيع الآخرين ثم استخدمها ، واختبرها ، ولاحظ ما ستجني من ورائها ، وافحص نتائجك ، فهذا هو ما سيتحقق لك ما تصبو إليه ، وهو تحفيز الآخرين .

إن معظم الأشخاص الذين تحتك بهم يقومون بعمل ما لا جدوى من ورائه ؛ لأن معظم الأشخاص يحاولون تحفيز الآخرين عن طريق نقل اهتمامهم ومحاسهم إليهم . ولعل الآباء هم أكثر من يفعلون ذلك بشكل مستمر ، وكذلك يفعل المدراء والقادة في العمل . إنهم ينشغلون وبهتمامون بالأداء الضعيف لموظفيهم ، وبالتالي ينقلون هذا الانشغال والاهتمام إلى هؤلاء الأشخاص ومن ثم تنتاب الجميع حالة من القلق والاضطراب .

إن نقل قلقك واهتمامك لأشخاص آخرين يقوم بتحفيزهم على شيء واحد فقط وهو التخلص منك بأسرع ما يمكن ، إن ذلك لا يحفزهم لعمل ما تريدهم أن يفعلوه حقاً ، ولا يساعدهم كذلك على بذل أفضل ما لديهم وإظهاره .

كذلك يقوم المدراة بلوم وعتاب موظفيهم لما يحرزون من معدلات إنتاجية ضعيفة ، بينما يكون ذلك هو مسؤولية المدراة أنفسهم . كذلك يقوم الرؤساء التنفيذيون بلوم وسؤال المدراة ، عندما يكون هناك بالفعل رئيس تنفيذي . إنهم يقومون باستدعاء الاستشاريين بذعر وهلع ، ويتحدثون إليهم عن هذه النتائج والأرقام المرصودة ، ثم يطرحون سؤالهم : " هل يجب علينا الصيد ؟ " ، " هل ترشحون لنا الصيد ؟ " .

يعد " الصيد " طريقة معروفة للتدريب لها قيمة كبيرة ، وتعمل على تحفيز الموظفين والتركيز على العملاء . ولكننا لسنا بصدد مناقشة أساليب " الصيد " هذه في هذا الكتاب ، إننا فقط نشير إلى ملحوظة تخص " السمك " بوجه عام بعد صيده ، وهي : " إن السمكة يمكن أن تفسد من رأسها إلى ذيلها ". إننا نذكر بها المدراة الذين لا يؤذى موظفهم عملهم على أكمل وجه . وهذا هو تأويلنا " للسمك " .

وبناءً عليه فإن الخطوة الأولى في سبيل تحفيز الآخرين تخصك أنت ، هذا في حالة إذا كنت قائداً تبغي تحفيز الآخرين ، فعليك أن تدرك أنه " إذا كانت هناك مشكلة ، فإنني أنا هذه المشكلة ". عندما تدرك ذلك بصدق ، عندئذ يمكنك استخدام المائة طريقة التالية .

إن الالتزام ببعض الإرشادات المهمة في العمل يعد أمراً ضرورياً . فهذه الإرشادات هي التي توفر لنا أساليب الاستشارة والتدريب التي تلهمنا لتحقيق أعلى درجات النجاح . ومن أمثلة هذه الإرشادات :

١. حتى تنجز الكثير ، عليك بالترتيب والهدوء .
٢. حتى توصل فكرتك ، توقف عن الحديث .
٣. حتى تحقق أسرع معدلات ، تعامل معها بأقل صرامة ، وجدية ، وأضف إليها مزيداً من البهجة والمتعة .
٤. حتى تقود الناس فعلاً ، تقدمهم .

تعد هذه إرشادات قليلة تؤدي بالقيادة إلى نجاح باهر لا يمكن تخيله .

استمتع بهذا الكتاب بالقدر الهائل من المتعة التي راودتنا أثناء كتابته واعداده لك . وإننا نأمل أن تدرك - كما أدركنا - أن القيادة يمكن أن تكون ممتعة إذا قمت بتقسيمها إلى مائة طريقة سهلة وبسيطة .

١٠٠ طريقة

لتحفيز الآخرين

١. اعرف المصدر الذي يأتي

منه الحافر

”القيادة هي الفن الذي يجعل من خلاله شخصاً آخر يقوم بعمل شيء ما تريده؛ لأنك يريد القيام بذلك“.
ـ دوایت آیزنهاور

كان هناك مدير اسمه ”توم“ وقد حضر مبكراً إلى الندوة التي كنا نعرض فيها موضوع القيادة. لقد كان مرتدياً قميصاً رياضياً أحضر (قميص رياضة البولو وهي شبيهة برياضة الموكى)، وينطلونا فضفاضاً مكرمشاً، وكأنه كان مستعداً لقضاء يوم في ممارسة لعبة الجولف.

اتجه للاعب الجولف ”توم“ إلى مقدمة الحجرة، وقال: ”انظر، حضور ندواتك هذه ليس أمراً إجبارياً. لذا لم أخطط للحضور“.

فأجبته قائلاً: ”حسناً، ولكنني أتعجب من سبب حضورك مبكراً إلى هذه الندوة، فهل أتيت لتخبرنا بذلك؟! بالتأكيد هناك شيء ما تريده أن تعرفه“.

اعترف المدير قائلاً: ”نعم، إنك على حق، إن كل ما أريد معرفته هو: كيف أقوم بتحسين الأشخاص الذين يعملون لدىَّ في فريق المبيعات؟ كيف يمكنني قيادتهم وإدارتهم؟“

أجبته: ”هل هذا هو كل ما تريده معرفته؟“

فصرح المدير قائلاً: ”نعم، هو كذلك.“

”حسناً، يمكننا توفير الكثير من وقتكم، ونضمن لك أن تصل إلى مباراة الجولف الخاصة بك في موعدها المحدد“.

بدا على المدير " توم " الاهتمام ، وانتظر الكلمات الحكيمة التي يمكن أن يستخلص منها أسلوب إدارة أعضاء فريقه .
فقلنا له :

- " إنك لا تستطيع " .
 - " ماذا تقول ؟ "
 - " إنك لا تستطيع إدارة أى شخص أو قيادته ، وبناء على ذلك ، يمكنك الذهاب الآن ل تستمتع بعبارة رائعة " .
 - فسأل المدير مندهشاً : " ماذا تقول ؟ أعتقد أنك تقيم هذه الندوات لتحفيز الآخرين ، فماذا تعنى بقولك إنني لا أستطيع ؟ "
 - " إننا بالفعل نقيم هذه الندوات لمناقشة هذا الموضوع . ولكن ، إن أحد الأشياء التي تعلمها للمدراء هي أنهم لا يستطيعون بالفعل قيادة الآخرين وتوجيههم بشكل مباشر . إن الحافز دائمًا يأتي من داخل الموظف ، لا من خلالك أنت " .
 - " إذن ، ما الدرس الذي تريدى أن أتعلمه الآن ؟ "
 - " إننا نعلمك كيف تجعل الآخرين يحفزون أنفسهم ، وهنا يكمن السر ، فيإمكانك فعل ذلك من خلال إدارة الاتفاقيات والمعاملات ، لا إدارة الأشخاص ، وهذا هو ما ستناقشه هذا الصباح " .
- وضع المدير مفاتيح سيارته في جيبه ، وجلس في أول مقعد في الصفوف الأمامية للحجرة لسماع باقي الندوة .

٢. علم الانضباط الذاتي



ـ الانضباط يذكرك بما تريده ـ
ـ ديفيد كامبل ، مؤسس ساكس فيفث أفينيو ـ

إن الخرافة التي يؤمن بها معظمنا هي أننا دائمًا ما نتبع مبدأ الانضباط الذاتي . إنه شيء ما بداخلنا ، كأنه هبة وراثية ، ونحن إما نتمتع بهذا الانضباط الذاتي ، أو لا .
إلا أن الحقيقة هي أن الانضباط الذاتي ليس شيئاً وراثياً بل هو شيء يمكننا استخدامه .

وبطريقة أكثر وضوحاً : إن الانضباط الذاتي يشبه اللغة ، فأى طفل يمكنه تعلم اللغة (فجميع الأطفال بالفعل يتعلمون اللغة) وبالمثل فإن أي شخص مسن ، يبلغ تسعين عاماً من العمر أيضاً يمكنه أن يتعلم اللغة . إن كنت تبلغ تسعًا أو تسعين عاماً من العمر ، وقد ضللت طريقك مثلاً تحت أمطار " جوارز " فسوف يفيدك أن تتحدث بعض الأسبانية لتجد طريقك إلى الدفء والأمان ، نعم إن ذلك يفيدك .

في هذه الحالة ، تعد اللغة الأسبانية بمثابة الانضباط الذاتي ، فإنك تستخدمه لتحقيق شيء أو هدف ما . إنك لا تولد مزوداً بذلك ، ولكن يمكنك استخدامه . سواء كان كثيراً أو قليلاً كما ترغبه .

وكلما زاد القدر الذي تستخدمه ، تزداد احتمالية حدوثه . إن كنت أمريكياً ، وانتقلت إلى " جوارز " لتحيا هناك عاماً ، وأردت أن تلتتحق بعمل في ذلك المكان ، فإنه كلما زاد استخدامك للغة الأسبانية ، أصبح ذلك أفضل بالنسبة لك .

وحتى إن لم تستخدم الأسبانية في حياتك من قبل ، فلا يزال بإمكانك الاستعانة بها .

إذ يمكنك استخدام قاموس العبارات الأسبانية الصغير حتى تبدأ استخدام الأسبانية ، ويمكنك الاستفادة من هذا القاموس لمعرفة الاتجاهات أو طلب المساعدة ، وبناءً على ذلك ، أنت لم تكن بحاجة لأن تولد بمعرفة خاصة لأحد الأمور على وجه التحديد .

ينطبق نفس الأمر على " الانضباط الذاتي " ، وبينفس الطريقة . ولكن الغالبية من الناس لا يصدقون ذلك ، فمعظم الناس يعتقدون أنهم إما أن لديهم الانضباط الذاتي ، أو يفتقرن إليه ، ويعتقد معظم الناس أنها (سمة) شخصية أو جانب دائم من جوانب شخصياتهم .

بعد هذا خطأ فادحاً من شأنه أن يدمر الحياة . ولكن المثير ، أنه لم يفت الأوان أبداً لتصحيح هذا الخطأ في ذاتك ، وفيمن حولك ، ولم يفت الأوان أبداً لتعرف الحقيقة الفعلية ، ولذا فاستمع الآن للطريقة التي يرتكب بها الناس هذا الخطأ .

قال لي رئيس إحدى الشركات مؤخراً :

" قد يكون " جيم " هو أفضل مسئول مبيعات في شركتي لو كانت لديه أية درجة من درجات الانضباط الذاتي ، ولكنه لا يملك أية درجة من ذلك إطلاقاً " .

إن هذا الحديث ليس صحيحاً ، إن " جيم " لديه من الانضباط الذاتي قدر كبير كما لدى أي شخص آخر ، إنه فقط لم يقرر استخدام هذا القدر حتى الآن ، وهذا يشبه تماماً الكلمات الأسبانية لدينا التي يمكن الاستفادة منها كأى شخص آخر .

حقاً ، إنه كلما زادت مرات رجوعي لقاموسي الصغير واستخدام اللغة الأسبانية الدارجة فيه ، زادت سهولة استخدام اللغة الأسبانية . وكذلك فإننى إذا استخدمت هذا القاموس لعدد كاف من المرات ، ومارست عدداً كافياً من الكلمات والعبارات ، فإن استخدام اللغة الأسبانية سيكون أكثر سهولة لدرجة يبدو عندها أن الأسبانية جزء من طبيعتى ، وكأنها شيء ما بداخلى ، هكذا تبدو لعبة الجولف طبيعية لـ " Tiger Woods " .
وينطبق كل ما سبق على الانضباط الذاتى .

إذا كان الشخص الذى تقوده يدرك بالفعل أن الانضباط الذاتى هو شيء يُكتسب ومن ثم يستخدم ، وليس شيئاً فطرياً فإن هذا الشخص يمكنه استخدام الانضباط لإنجاز أى هدف يريد دائماً .
عندئذ يمكن لأى شخص استخدام الانضباط الذاتى وقتما يشاء ، أو التغاضى عنه ، وتركه جانبأً أيضاً وقتما يشاء .

وبدلاً من ذلك ، فالناس تقلق بشأن الانضباط الذاتى ، ويقلقون بشأن ما إذا كان لديهم هذا الانضباط ، هل هو داخلهم ؟ هل آباؤهم ومرشدوهم قد أرسوه بداخلهم ؟ (يعتقد البعض أن الانضباط يأتي بناءً على الخبرة ، ويعتقد البعض أنه يعتمد على الجينات الوراثية ، فى حين أنه ليس كذلك على الإطلاق ، إنه لم يأت بهذه الطريقة أبداً ، إنه مجرد أداة يمكن لأى شخص استخدامها ، كالملطقة ، أو القاموس) .

إن القادة المستنيرين يحصلون على الكثير من مرؤوسيهم ، لأنهم يدركون تماماً أن كل فرد من مرؤوسيهم لديه بالفعل كل ما يمكن أن يجعله ناجحاً ، إنهم لا يختلقون الأعذار ، أو التبريرات ، أو الجبرية السلبية التى يتصنّعها بمهارة هؤلاء

المرؤوسون الذين لا يؤدون أعمالهم على أكمل وجه . إنهم فقط لا يختلفون ذلك .

٣. تواصل مع الآخرين قبل

التعامل معهم

- لا تخبر الآخرين كيف يؤدون مهامهم ، أخبرهم فقط بما عليهم القيام به ، ودعهم يفاجئوك بالنتائج .
- جورج إس باتون

لا يمكنك أن تحفز شخصاً لا يستطيع أن يسمعك .
إذا كان ما تقوله لا يخترق الحاجز النفسي الذي يحتوى وراءه الآخرون ، فلن يحدث اختلاف في الغالب في مدى تأثير ما تقوله ، وعندئذ لن يستمع الآخرون إليك ، وبناءً على ذلك ، ينبغي على الآخرين الاستماع إليك حتى يمكنك تحفيزهم .
وحتى يستمع إليك شخص ما ، فعليك أن تستمع إليه أولاً ، ولا يفيد عكس ذلك ، لا يفيد أن تتحدث أنت أولاً ، حيث إن موظفك يجب أولاً أن يقدر قيمة أن تتوافق مع أفكاره ومشاعره وتنقبلها بشكل واضح .

قال معلم فن القيادة " وارن بينس " في هذا الصدد : " إن القاعدة الأولى للقيادة أو التدريب بكل أنواعه هي وجوب دخول المدرب في إنصات عميق لآخرين ، معنى أن هذا المدرب ينبغي عليه أن يندمج في السياق أو المنطق الذي يتتباه الشخص الآخر ، فعلى القائد أن " يتواافق " مع الشخص الآخر واتجاهاته .

باختصار ، ربما تكون القاعدة الأساسية للقيادة هي قدرة القائد على تغيير الاتجاهات والإطارات الفكرية للشخص الآخر . وهذا الأمر في حد ذاته ليس يسيراً ، ولست بحاجة إلى أن أخبركم أمراً واضحأً بالنسبة لمعظمنا ، في بينما نعتقد أننا متواصلون ومتتفقون مع الآخرين ، إلا أننا عادة ما ننصل بكل التركيز فقط إلى أنفسنا ” .

كنا نعمل مع ” لانس ” المدير التنفيذي للخدمات المالية وكان أيضاً يواجه صعوبات في التعامل مع فريق الحسابات المكون من أربع سيدات . لم تكن هؤلاء السيدات مهتمات به ولم يكن يثقن فيه ، ولكن يخشين من أنه في كل اجتماع يحضره يتناول مواضع قصورهن فقط .

أدرك ” لانس ” عندئذ أن قدراته العقلية قد نفذت وجاء يستجدى النصيحة الخاصة بالتدريب .

نصحناه قائلاً : ” تقابل مع كل واحدة منهم في كل مرة ” .

– ” ماذا أقول ؟ ”

– ” لا تقل شيئاً ، فقط أنصت ” .

– ” إلى ماذا أنصت ؟ ”

– ” للشخص المقابل لك ” .

– ” ما هي خططى ؟ ”

– ” لا خططة ” .

– ” ماذا أسألها ؟ ”

– ” كيف تسير الحياة معك ؟ كيف تسير حياتك في الشركة ؟ ما الذي ستغيرينه ؟ ”

– ” وماذا عندئذ ؟ ”

– ” عندئذ فقط أنصت ” .

– ” لا أعرف ما إذا كان بإمكانى فعل ذلك ، أم لا ” .

وحيينها تم التعرف على المصدر الرئيسي للمعنويات المخضضة لفريق الحسابات وتحديد جيداً ، ثم قام "لانس" بالتعامل مع الأمر برمته .

٤. كن السبب لا النتيجة



"يعتمد الأشخاص السطحيون على الحظ ، بينما يعتمد الأشخاص الأقوياء الحكماء على السبب والنتيجة " .

- رالف والدو إيمeson

إن المحفز الناجح لآخرين هو من يسأل : " ما الذي ستفتسبب في إحداثه اليوم ؟ ماذًا نريد أن نصنع ؟ " تلك هي أفضل أسئلة إدارية على الإطلاق ، إن الأشخاص الذين يقضون وقتاً عصيّاً في إدارة الآخرين ، يقضون ببساطة وقتاً عصيّاً في طرح هذين المسؤولين على أنفسهم ، فهم يجدون صعوبة في ذلك ؛ لأنهم دائمًا ما يفكرون فيما يحدث لهم بدلاً من التفكير فيما سوف يتسببون في إحداثه .

عندما يراك مرؤوسوك كسبب للنجاح بدلاً من مجرد نتيجة له ، فلن يكون من الصعب عليك توجيههم إلى التفكير بنفس طريقتك في التفكير . وسرعان ، ستكون سبباً في دفعهم إلى الإنجاز بشكل يفوق مفاهيمهم الذاتية المحددة .
بإمكانك التسبب في إحداث ذلك .

٥. كف عن انتقاد الإدارة العليا

” هناك أمران لا يفيدان القلب ، الصعود أعلى التل ، وانتقاد الآخرين ” .

- برنارد جيمبل

إن في ذلك إغواه كبيراً ، أن تفصل وتبعد نفسك عن رؤسائك . ربما تفعل ذلك لكسب تأييد ، وخلق روابط قوية مع باقى أفراد فريقك ، ولكن ذلك لا يحدث . في الحقيقة ، إن ما تفعله سيؤدى حتماً إلى تدمير ثقة الفريق . فسيؤدى ذلك إلى توصيل ثلاثة رسائل مدمرة للمعنويات والتحفيز هي :

١. لا يمكن الثقة بهذه المؤسسة .
٢. إن الإدارة الخاصة بنا تعاديها .
٣. إن قائد الفريق ضعيف حقاً وعجز في المؤسسة .

حيث يؤدى هذا إلى خلق نوع محدد من الروابط بينك وبين باقى أفراد الفريق ، نوع غير محبب يؤدى أيضاً إلى مشكلات كبيرة فيما يخص الثقة وعدم الاحترام مما يؤثر على روح التكامل بالمؤسسة . إن انتقاد الإدارة العليا قد يحدث سراً (كنظارات العين المريبة عند ذكر اسم الرئيس المالى التنفيذى) أو علناً (لا أعرف لماذا نفعل ذلك ، لا يستشيرنى أحد أبداً بشأن سياسة الشركة ، ربما لأنهم يعلمون رفضى لها مسبقاً) . إن ما يزيد من هول هذا الخطأ ، هو تكرار استخدام الضمير ” هم ” . (” إنهم يريدوننا أن نبدأ ... ” ، ” لا أعرف لماذا يجعلوننا نعمل ذلك بهذه

الطريقة " ، " إنهم لا يعرفون ماذا تفعلون هنا أيها الموظفون ... " ، " إنهم ، إنهم ، إنهم ...) .

إن كلمة " هم " التي تستخدم بشكل يفوق الحد ، تصبح سريعاً كلمة سيئة للغاية ، كما أنها تقوى وترسخ لدى أفراد الفريق انطباع الضحايا المنعزلين الذين أسيء فهمهم .

إن القائد الحقيقي هو القائد الذي يمتلك الشجاعة لتمثيل الإدارة العليا ، لا انتقادها ، وهو لا يستخدم أبداً كلمة " هم " للإشارة إلى الإدارة العليا في الشركة ، وبدلًا من ذلك ، فإنه يستخدم الكلمة " نحن " .

٦. أعط لكل مهمة وقتها



" الإدارة هي أداء المهام بشكل صحيح ، والقيادة هي أداء المهام الصحيحة " .

- بيتر دراكر -

لا يمكنني تحفيز الآخرين ، إذا لم أكن أقوم بالشيء الصحيح .
وحتى أحافظ بنفسي في حالة من التركيز والهدوء ، فمن المهم لا
أعرض نفسي للتلوиш ، والاضطراب ، أو التشتت .
فمن الضروري ألا أتمسك بالاعتقاد بأن لدى الكثير من المهام
التي يجب أداؤها .

لأننى ببساطة ، ليس لدى الكثير من المهام التي يجب أداؤها .
إن الحقيقة ، هي أن هناك شيئاً واحداً فقط يجب أداءه ، وهو الشيء
الوحيد الذى اخترت أن أفعله الآن .

فإذا قمت بعمل هذا الشيء الوحيد باعتباره الشيء الذي يجب أن ينصب عليه جل تفكيري ، فإن هذا الشيء سترتكب تأديته بشكل فائق على أكمل وجه ، وستتحسن علاقتي بأى شخص سيشترك معي في هذا الأمر وستصبح أكثر هدوءاً ومفعماً بالثقة أكثر من ذي قبل .

توضح لي الدراسة المعمقة التي أجريتها مؤخراً أنني أديت الكثير من الأشياء وقد تم إنجاز كل شيء منها على حدة في كل مرة . في الحقيقة ، إنني طوال فترة عملي ، كنت قادراً فقط على عمل شيء واحد كل مرة ، وعلى الرغم من ذلك ، كنت أضغط على نفسي والآخرين بالتفكير الدائم في سبعة أشياء في كل مرة ، ... لذا عندما تحدثت إليك ، فإن كل ما أستطيع التفكير فيه كان الأشخاص السبعة الذين كنت بحاجة للتتحدث إليهم ... لذا ، وأخيراً ، شعر هؤلاء الأشخاص بضغوط عليهم ، وقلة التركيز والانتباه ... والنقص الهائل في دفع علاقتنا .

إن القيام بأكثر من شيء في نفس الوقت يولد الخوف ، وإفراز المزيد من هرمون الأدرينالين ، وتنتاب جميع أجزاء الجسم حالة من الاضطراب ، ومعظم الناس يلاحظون ذلك ، ولا ينساقون وراءه ، فإنهم ينأون بأنفسهم عنه .

يستمتع العقل بفكرة واحدة كل مرة .. واحدة فقط .

إن السبب الأعظم للشعور بـ "الأعباء الثقيلة" و "المشاعر السلبية" هو عدم إدراك تلك الحقيقة .

إن المصدر الرئيسي للشعور بالضغط في مكان العمل هو محاولة العقل تناول أو معالجة العديد من الأفكار ، والعديد من المهام ، والعديد من الخطط المستقبلية ، والعديد من الاهتمامات ، والعديد من الأمور المقلقة ، والعديد من الأمور المهمة في نفس الوقت .

لا يستطيع العقل فعل ذلك .

لا يستطيع أى عقل ، حتى لو كان عقل "أينشتين" أن يفكر فى أكثر من شيء فى وقت واحد .

إننى أحتاج إلى اختيار شىء واحد فقط من قائمة الأشياء المطلوب أداؤها ، ثم أقوم بأداء هذا الشىء الوحيد كما لو أنه ليس هناك غيره . إذا كان هذا الشىء عبارة عن مكالمة هاتفية ، عندئذ ، فإننى بحاجة للاسترخاء والهدوء وأن أكون فى حالة مزاجية جيدة حتى أتمتع بتلك المكالمة الهاتفية .

لقد تحدثنا مع "جاسون" "الأسبوع الماضى" ، وهو مدير بيعات قومى ، وقد انتهى لتوه من اتصال طويل فظ عبر الهاتف مع فريقه . لقد كان فى الاتصال الهاتفى يجادل فريقه بحالة عصبية عن الإنجازات الكثيرة ، وحذرهم أنه لا يمكن إنجاز أو تحقيق أهداف الفريق إذا ظلت معدلاتهم عند هذا المستوى . لقد قام بهذا الاتصال لأن أفراد الإدارة العليا قاموا باستدعاءه وسؤاله عن أداء فريقه المتواضع .

على الرغم من أن "جاسون" كان يعمل كل يوم لمدة ١٢ ساعة ، إلا أنه شعر بأنه فشل فى مساعدة كل شيء والقيام به . وفوق كل ذلك ، كان قلق رؤسائه ينتقل إليه ، وحيث إن هذا القلق قد انتقل إلى عقل غير منظم ومضطرب ، فإن "جاسون" قد تأثر به بشدة وبناءً عليه تعامل مع فريقه من هذا المنطلق . ولا يعد ذلك تحفيزاً .

يتطلب التحفيز قائداً هادئاً رابطاً الجيش مركزاً فقط على شيء واحد ، وأكرر ، فقط شيء واحد .

٧. واظب على تقديم المردود

عن أداء موظفيك

ـ إن الفشل في عرض المردود في الوقت المناسب وبالشكل المناسب يعد من أكثر الأمور الضارة التي يمكن أن يبتلي بها أي إنسان .
ـ تشارلز كونرادت ، مستشار إداري

يتوق الإنسان بطبيعة إلى الحصول على رد فعل لما يقوم به من أفعال

جرب وتجاهل أي طفل يبلغ ثلاثة سنوات من عمره . في البداية سيطلب انتباهك من تلقاء نفسه بشكل إيجابي ، ولكنك إذا واصلت تجاهله ، فإنك ستسمع سريعاً صدامات وصراخاً عالى الصوت ، حيث إن الحصول على استجابة أو مردود ، حتى إن كان مردوداً سلبياً ، أفضل من عدم الحصول عليه على الإطلاق .

يعتقد البعض أن هذا المبدأ ينطبق فقط على الأطفال ، ولكنه في الواقع ينطبق بشكل أكبر على الكبار . إن أسوأ طرق العقاب داخل السجون هي الحبس الانفرادي . إن السجناء على استعداد لعمل أي شيء - حتى إن كان ذلك تحسناً مؤقتاً في سلوكهم - حتى يتجنباً المواقف التي يحصلون فيها على قليل من الاستجابة ، أو لا يحصلون على مردود .

ربما جربت الأثر الهادئ أو الاسترخاء الناتج عن بقائك لفترة قصيرة في غرفة مظلمة صغيرة تعزل فيها عن جميع المؤثرات والعوامل الخارجية ، وتبقى في الماء المالح الذي تبلغ درجة حرارته نفس درجة حرارة الجسم ، ولا توجد حولك أية مصادر

للصوت أو الضوء ، سيكون شعورك إيجابياً ورائعاً لدقائق قليلة ، ولكن لن يدوم هذا الشعور طويلاً .

في يوم ما ، قام العامل الوحيد في هذه الغرف ، بترك وظيفته في غضب عارم نتيجة بعض الظلم الذي وقع عليه في العمل ، ولكنه قبل أن يغادر كان قد ترك أحد الزبائن حبيساً في الغرفة . بعد ساعات عديدة ، تم إنقاذ الزبون ، ولكنه كان لا يزال في حاجة للرعاية الطبية . لم يكن ذلك سببه أى تعسف بدني على الإطلاق ، ولكنها الأضطرابات النفسية الناتجة عن الانعزال عن العالم الخارجي والحرمان من أى استجابة حسية . إن ما يحدث عندما تنقطع الاستجابات الخارجية هو أن العقل يقوم بصنع استجاباته الخاصة في شكل اضطرابات وهلاوس عقلية غالباً ما تقوم بتجسيد أسوأ مخاوف الفرد . إن الأحلام المزعجة والمخاوف الناتجة عن ذلك بشأنها أن تقود حتى الأشخاص الطبيعيين إلى الجنون .

إن مرؤوسيك لا يختلفون كثيراً ، فإنك حجبت عنهم الاستجابة أو المردود ، فسوف تقوم عقولهم بعمل استجابات خاصة ، وستكون تلك الاستجابات قائمة على أسوأ مخاوفهم ، وبالتالي ليس من المصادفة أن يكون " الثقة والتواصل " هما المشكلتين الرئيسيتين المتعلقتين بالمؤسسات التي تسفر عنها غالباً استطلاعات الرأي الخاصة بالموظفين .

إن أشهر أساليب التعذيب في المخابرات السرية العسكرية على مر السنين هي وضع السجين أو المتمرد في " حجرة سوداء " حيث يمضى الوقت في انعزال تام عن العالم الخارجي مما يوقع ذلك ضرراً بالغاً يفوق أى عقاب بدني .

والآن ، لنطبق ذلك على المنزل . يقوم الزوج بتشجيع زوجته على الاستعداد فوراً لقضاء السهرة خارج المنزل .

تسأل الزوجة : " كيف يبدو هذا الجاكيت الذى أرتديه ؟ " فيقول الزوج : " جميل جداً ، هيا نذهب ! "

فترد الزوجة فى خيبة أمل : " حسناً ، أعرف أننى لا أبدو أنيقة فى هذا الجاكيت ، ولكننى لا أجد أى شيء آخر لأرتديه . "

يتوق الإنسان بطبيعة إلى مردود حقيقى ، وليس مجرد كلمات تهدئة ومسايرة .

إن المدراء الذين يواجهون أعظم المشكلات لتحفيز الآخرين هم المدراء الذين يقدمون أقل استجابة أو مردود لموظفيهم . وعندما يقول هؤلاء الموظفون : " كيف يبدو أداؤنا ؟ " ، يرد هؤلاء المدراء بقولهم : " إننى لا أعرف ، فلم أر عملك ، ولكننى أشعر أن الأمور تسير بشكل جيد هذا الشهر ، ولكن لا أعرف بالضبط غير ذلك " .

إن مثل هؤلاء المدراء يقضون وقتاً عصيّاً عند محاولة بث روح الإنجاز بين أفراد فريقهم . يتطلب الإنجاز مردوداً حقيقياً ، وأنت إذا تمكنت من الحصول على أفضل ما لدى موظفيك ، وبالتالي تأكيد ، ستكون الشخص الذى يعتمد عليه الموظفون كثيراً ويقصدونه فى كل أمورهم . وبينما يقوم المحفزون بواجباتهم ، فإنهم يعرفون ما سيحرزونه ويقومون بتغذية موظفيهم بذلك .

٨. استلهم أفكاراً من موظفيك

ـ إننى فقط لا أستخدم كل العقول المتاحة أمامى ،
ولكن أيضاً تلك التى يمكننى استعاراتها .
ـ وودرو ويلسون

إن القادة الجيدين هم الذين يستمرون فى السعى إلى الحصول على أفكار خلاقة من أفراد فريقهم بطريقة مباشرة . ولم تثبت مثل هذه الممارسة فاعليتها فى عالم التجارة والأعمال فحسب ، بل إنها أثبتت أيضاً قدرتها التحفيزية الهائلة لكلا الطرفين فى أى حوار .

إن القائد الذكى سيطرح على أعضاء فريقه هذا التساؤل :
ـ كيف يمكننا أن نوضح عبر الهاتف - عندما يتصل العميل ويطرح سؤاله - ما يوضح أننا نختلف عن الشركات الأخرى ، وأنهم سيشعرون معنا بالترحاب والألفة ؟ كيف ننشئ علاقة فورية ببناء على هذا الاتصال وهذا التساؤل ؟ ما هي أفكاركم فى هذا الصدد ؟ ”

إن قدرتنا على التحفيز تعتمد بشكل مباشر على نوع الأسئلة التي نطرحها .

أما المدير المثبط للهمة الذى يعانى من ضعف المعدلات فإنه يقوم بطرح أسئلة من النوع التالي بدلاً من الأسئلة التي طرحاها القائد الذكى أعلاه وذلك من قبيل :

ـ كيف حالكم ؟ كيف تسير الأمور ؟ كيف قضيتم عطلة نهاية الأسبوع ؟ كيف يعمل قسمكم اليوم ؟ هل لديكم الكثير من المهام لتقوموا بها ؟ هل الجميع غارق فى العمل كالعادة ؟ هل تستطيعون

مسايرة هذه الضغوط ؟ هل سيجعلكم العملاء تموتون بوقت عصيب بسبب الإعلان الجديد ؟ إنني أزوركم لعرفة مدى سير العمل ، لا يجب أن ينتابكم القلق كثيراً ، فإنكم رابطوا الجاش ، ولن أقسو عليكم ” .

هذا هو القائد الذي لا يستطيع معرفة سبب انخفاض معدلات وتدنى مستوى أعضاء الفريق . إن طبيعة حياة هذا القائد تتاثر بشكل مباشر بمدى ضعف مستوى تلك الأسئلة التي يطرحها على فريقه ، نعم إن هذه الأسئلة تؤثر على حياته مباشرة .

إن القائد الذكي هو من يطرح أسئلة توقد أفكاراً مفيدة للمبيعات . والقائد الذكي سوف يجني نجاحاً باهراً على تحقيق هذه الأفكار ، ويمكنه إذن طرح أسئلة كما يلى :

” كيف يمكننا أن نجعل خبرة الشراء فى شركتنا مختلفة اختلافاً جوهرياً ، على المستوى الشخصى ، لا التنافسى ؟ كيف يمكن لموظفيانا أن يوطدوا علاقاتهم بالعملاء ويعتبروهم أصدقاء ويجعلوهم مرتبطين بنا كثيراً فيقوموا بعمليات شراء أكثر ؟ كيف يمكننا مكافأة موظفيانا الذين يتذكرون أسماء عملائنا ؟ ما هي الأفكار التي يمكن أن نوحى بها لأعضاء الفريق لإثارة اهتمامهم بزيادة حجم المبيعات ؟ هل يقوم موظفونا بمناقشة مبدأ كسب عميل جديد ؟ هل أوضحتم لباقي الموظفين على السبورة البيضاء مدى المكاسب التي يمكن تحقيقها ؟ كيف يمكننا الحصول على أفكار الجميع طوال اليوم ؟ كيف يمكن للجميع أن يشترك في النجاح العام لمؤسستنا ؟ ما هي أفكاركم ؟ ”

٩. عجل بالتغيير

- يجب على كل منظمة أن تكون مهيبة للتخلص عن كل ما تفعله حتى تضمن بقاءها في المستقبل .

- بيتر دراكر

إن دورى كقائد يتمثل دائمًا - وأكرر دائمًا - في الحفاظ على الموظفين مبتهجين ، متفائلين ، مستعددين دائمًا لواجهة أي تغير ، فتلك هي وظيفتى ، في حين لا يقوم معظم المديرين بعمل ذلك . إنهم يرون دورهم يشبه دور جليسه الأطفال ، أو حلال المشاكل ، أو رجل الإطفاء . وبناءً عليه يزداد حولهم دائمًا الأطفال والمشاكل والحرائق في كل مكان .

من المهم أن تعرف المردود النفسي للتغيير على موظفيك وكيف يأتي هذا التغيير بعد دورة متوقعة .

يواجه الموظفون هذه المراحل الأربع في دورة العمل ، ويمكنك أن تتعلم كيف تدير هذه الفترة الانتقالية .

دورة التغيير

١. الاعتراض : " لا يمكن أن يكون هذا جيداً " .
٢. قلة الوعى : " إننى حقاً لا أريد التعامل مع ذلك الأمر " .
٣. الاستكشاف : " كيف يمكننى تحقيق أقصى استفادة من هذا التغيير؟ " .
٤. التقبل : " لقد اكتشفت كيف يمكن لذلك أن ينفعنى وينفع الآخرين " .

أحياناً تستغرق المراحل الثلاث الأولى لدورة التغيير وقتاً طويلاً ليمر به الموظفون . يمكن للإنتاجية والروح المعنوية أن تسلكا متعطضاً متذبذباً حيث إن الموظفين غالباً ما يقاومون التغيير . إنها الطبيعة البشرية التي تقاوم التغيير ، إننا جميعاً نفعل ذلك ، إننا دائماً ما نكره الدخول في عملية الاستحمام وإذا دخلنا فيها ، فإننا نكره الخروج منها .

ولكنني إذا كنتُ قائداً ذكياً ، فإنني أريد أن أفهم بشكل شامل دورة التغيير هذه حتى يمكنني الوصول بالموظفيين إلى قمة المراحل الأربع - أى إلى مرحلة تقليل هذا التغيير إلى أقصى درجة يمكن أن يصل إليها أى إنسان . إنني أريدهم أن يتقبلوا هذا التغيير تقبلاً تاماً من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة لـ ولهم وللشركة .

إذن ، كيف يتسلنى لـ مساعدتهم على الانتقال عبر هذه المراحل : الأولى ، والثانية ، والثالثة ؟

بادئ ذى بدء ، أقوم بإعداد نفسي للتحدث عن هذا التغيير بأقصى درجة ممكنة من الحماس والإيجابية . وإنني أكرر : يجب أن أقوم بإعداد نفسي مسبقاً ، كما يقول الكثير من المدربين العظام : " ليست الإرادة في الفوز فقط هي ما تجعلك تفوز بال المباراة ، ولكن بالإضافة إلى ذلك لابد أن تكون لديك إرادة الاستعداد للفوز " .

لذا ، فإنني أريد تسليح نفسي ، إنني أريد تعليم نفسي واخبارها بشأن هذا التغيير حتى أتمكن من أن أكون قائداً يتحدث عن هذا التغيير ويفيده بدرجة الحماس التي تجعل الآخرين يقتتنون به .

لا يقوم معظم المديرين بعمل ذلك ، فهم يعرفون أن موظفيهم يقاومون التغيير ، لذا فهم يشاركونهم هذا الشعور لمقاومة التغيير

من منطلق ولائهم . إنهم يتعاطفون مع اعتراضاتهم ، إنهم يعبرون عن مشاعرهم وقلقهم إزاء ما يحدثه التغيير من مشاحنات ، حتى إنهم يعتذرون عنه ، ويقولون إنه ما كان يجب أن يحدث أبداً . " ما كان يجب أن يحدث أبداً ، يا للأسف لكل ما يحدث لكم يا جميع الموظفين ، ويا له من أمر مخز أن يحدث ذلك الآن " .

يحدث كل تغيير داخلي لتحسين صلاحية أو فاعلية الشركة ، وتلك هي النقاط التي أردت التحدث عنها ، إننى أريد أن يرى الموظفون ما سيحدثه هذا التغيير من أثر عليهم ، إننى أريدهم أن يعرفوا بأنفسهم أنه كلما زاد نجاح الشركة ، زادت رؤيتهم لها كمكان آمن للعمل .

وماذا بشأن التغيير الخارجى ؟ المنظمات ، وتحولات السوق ، ومشكلات البيع ؟ في هذه الحالات ، أريد أن أؤكد لفريقى أن الشركات المنافسة لنا تواجه نفس التغيرات ، فعندما يهطل المطر على أرضية الملعب ، فإنه يهطل على كلا الفريقين . وأريد أن أؤكد أهمية استيعاب خطة المطر عندما يهطل على فريقى ، وبذلك يصبح المطر ميزة لنا .

أريد كذلك أن أجعل من التغيير أمراً يتعرض له فريقى بشكل مستمر حتى يروه عادة إيجابية .

١٠. ميّز بين الراضين والساخطين من موظفيك

” من يعتقد في نفسه عظمة ، فسيصبح عظيماً ،
ومن يعتقد في نفسه ضآلة ، فسيصبح ضئيلاً ”
- منشاس -

يميل موظفوك الذين تعمل على تحفيزهم إلى تقسيم أنفسهم
للقسمين : الراضين والساخطين .

لقد جاء هذا التصنيف في كتاب ” إعادة اكتشاف نفسك ”
للكاتب ” ستيف ” ، الذي أوضح بالتفصيل كيف أن الموظفين
الراضين أناس يقومون بتحمل مسؤولية سعادتهم ، بينما الساخطون
منهم دائماً ما يتيمون في قصصهم البائسة حيث يقومون بلوم
الآخرين ، ولو لم الظروف ، وهم كذلك صعبو المراس .
يتحكم الموظفون الراضون في معنوياتهم الخاصة ، ويمكنهم
الاستجابة لأى موقف (بينما يقوم الساخطون بإلقاء اللوم على أى
موقف) .

في إحدى الندوات التي أقيمت مؤخراً ، اقترب الرئيس
التنفيذي لإحدى الشركات وكان يدعى ” ماركوس ” من
” ستيف ” في فترة الاستراحة قائلاً :

” لدى الكثير من الموظفين الساخطين في فريق العمل ” .
أجاب ستيف : ” لقد أصبح الشعور بالسخط وعدم الرضا جزءاً
من ثقافتنا ” .

” نعم أعرف ذلك ، ولكن كيف يمكنني أن أجعلهم مدركون
لشعورهم الدائم بالسخط وعدم الرضا ؟ ”

"قم بتجربة أى بديل آخر ، حاول أن تظهر لهم إحساسك بالإشارة عندما لا يكونون ساخطين . حاول إظهار سلوكياتهم الجيدة والتأكيد عليها ، أظهر لهم تقديرك وامتنانك عندما يتحملون مسؤولية أنفسهم ويكونون نشطاء " .

"حسناً ، ما هي أفضل الأساليب التي يجب اتباعها مع كل شخصية مختلفة ؟ ، أقصد أن لدى كلا النمطين ، حيث إن لدى موظفين راضين عن العمل أيضاً ، فهل تعاملهم بشكل مختلف ؟ "

"مع موظفين راضين ، أنت لست بحاجة لاتباع أى أساليب ، فقط عليك تقديرهم ، أما بالنسبة للساخطين فعليك أن تصبر عليهم ، أنصت لمشاعرهم وتعاطف معهم ، ويمكنك أن تشاركهم مشاعرهم دون أن تتبنى وجهة نظرهم الخاصة ، أوضح لهم وجهة النظر الأخرى ، أقنعهم بها وسيرون بعيونهم الخاصة أن وجهة النظر الأخرى هذه تؤدي إلى نتائج أفضل " .

قال ماركوس : " لا يمكنك أن تأتى معى لتقيم ندوة عن الشعور بالرضا عن العمل ؟ "

"فى النهاية ، وحتى إذا اضطررنا لتدريب موظفيك على الشعور بالرضا عن العمل والتفكير فيها ، فإنك لا تزال بحاجة لقيادتهم وتوجيههم لذلك كل يوم ، ولا فمن السهل أن ينفلت الأمر من يديك . فكر في طرقك الخاصة لتوجيههم ، وقم بتعميم الطرق التى تقوم بدمج مسؤولياتك الخاصة وأسلوبك الخاص فيها ، ليس هناك وصفة سحرية ، ولكن هناك فقط التزام . فالأشخاص الذين يتلزمون بـأن يشتمل فريقهم على أشخاص أقوىاء ، مبدعين ، مسؤولين ، سيمكنهم بسهولة تحقيق هذا الهدف . أما القادة الذين لا يتمتعون بهذا الالتزام فلا يمكنهم تحقيق هذا الهدف . هناك ثلاثة أمور رئيسية يمكنك أن تؤديها وهى :

١) كافى موظفيك على مشاعر الامتنان والرضا كلما رأيتها .
٢) كن أنت نفسك راضيا . ٣) تحمل المسئولية الكاملة عن
معنويات وأداء فريقك ” .

بدا على ” ماركوس ” الاهتمام والدهشة ، وهو لا يزال غير
مقنع تماما بما يسمعه .

قال ” ستيف ” سائلا إياه : ” ما الذى يقلقك ؟ ”
” أرجو ألا تسيء فهمي وتعتبر ما أقوله إساءة لك ” .
” بالطبع لن يحدث ذلك ” .

” كيف أجعل من الموظف الساخط شخصاً راضياً عن العمل
دون أن أسبب له ضيقاً ؟ ”

” أنت غير مضطر لأن تفرض على موظفيك أفكاراً إيجابية
بشكل يضيق بهم حتى تكون قائداً حقيقياً ، فقط كن واقعاً ،
صادقاً ، متفائلاً . ركز على الفرص والأمور المتاحة ، وكذلك ركز
على الجانب الحقيقي ، والواقعي . لا تُثُر من الكلمات التافهة أو
انتقاد الآخرين . ليس هناك خدعة معينة يمكن الاعتماد عليها ،
ولكن في نطاق خبرتنا ، عندما تكون مثالاً قوياً حقيقياً لمشاعر
الرضا ، وتقدرها بوضوح ، وتكافئها ، وتلاحظها في الآخرين
(خاصة في المجتمعات حيث يمكن للموظفين الساخطين
ملاحظتك وأنك تفعل ذلك) فسوف يصعب على موظفيك حينها
الاستمرار في مشاعر السخط عندما يرونك تتصرف على هذا
النحو . تذكر أيضاً أن من يشعرون بالسخط لديهم وجهة نظر
وأنك لست مضطراً لأن تدعى أنها وجهة نظر صحيحة حتى
تكتسب ثقتهم ، لأنها في الواقع - ليست كذلك ” .

قال ماركوس : ” حسناً ، فهمت ، ويبدو أن ذلك أمر يسير
ويمكن تطبيقه ، ولكن هناك موظفاً واحداً جديداً أقوم بالتفكير فى

شأنه ، لقد بدأ بداية رائعة لقليل من الشهور ، ولكنه الآن يبدو تائهاً ويشعر بأنه مخدوع . هذا سلوكه الخاص على أية حال ، ولكن كيف يمكنني أن أغرس فيه الإحساس بالرضا عن العمل ؟ ” قال ستيف : ” إنك حقاً لن تستطيع غرس ذلك فيه بشكل مباشر . إن الشعور بالرضا - بحكم طبيعته - ينبع من داخل الشخص ذاته . ولكن يمكنك تشجيع تلك المشاعر ، وتحفيزها عندما تراها ، فمثلاً يمكنك تدعيمه ومكافأته ، كما يمكنك أيضاً الاحتفاء به . إن قمت بعمل كل هذه الأشياء ، فإنك ستجعل مشاعر الرضا تظهر ، كوردة في حديقة منزلك ” .

١١. ابدأ بنفسك أولاً



” لا يمكنك تغيير الآخرين . يجب أن يتمثل فيك التغيير الذي تتمناه حتى تراه في الآخرين ”
-غاندي -

ليس هناك أمر أكثر تحفيزاً لموظفيك من القيادة التي تبدأ فيها من نفسك كقائد .

إذا بدأت بنفسك فإنك سوف تحفز الآخرين عندما تتواجد معهم ، وسيكون من الموحى والمحفز لهم أن تفعل - كقائد - ما تمني منهم أن يفعلوه . كن محفزاً بالإيجاب ، فالآخرون يفضلون أن تلهمهم بأن تكون قدوة لهم بدلاً من أن تقوم بمجرد تعديل أدائهم وتصححه ، لأن ذلك أفضل من أي شيء آخر ويحقق نتائج مبهرة .

إن القيادة - باعتبارها ممارسة تحفيزية - التي تبدأ فيها بنفسك من خلال مفهوم القدوة تكون أكثر فعالية ، وستمر لفترة أطول من أي ممارسة أخرى . إنها تقوم بتغيير الآخرين بشكل متكملاً وأعمق من أي شيء آخر .

لذا ، كن أنت ما تمني أن تراه في الآخرين .

إن أردت أن يكون موظفوك أو مرؤوسوك أكثر إيجابية ، فكن أنت أكثر إيجابية ، إن أردت منهم أن يفتخروا أكثر ويتباهاوا بعملهم ، فافتخر أنت أكثر بعملك ، وأوضح لهم كيف يتم ذلك . هل تريدهم أن يكونوا متميزين ومحترفين ؟ كن أنت كذلك أولاً . هل تريدهم الالتزام بالمواعيد ؟ التزم أنت أولاً بمواعيدهم (وأخبرهم بسبب التزامك وماذا يعني الالتزام بالنسبة لك ، لا بالنسبة لهم) .

وكما اعتاد الجنرال " جورج باتون " الصديق الحميم لـ " غاندي " أن يقول : " هناك ثلاثة مبادئ أساسية للقيادة هي : ١) القدوة ، ٢) القدوة ، ٣) القدوة " .

١٢. أبشر بقوة التفكير



" إن العظام هم هؤلاء الذين يرون أن التفكير أقوى من أي قوة مادية أخرى ، وأن الأفكار هي ما تحكم العالم " .

- " رالف والدو إيمeson "

لقد قصت لنا " جاكوالين " إخصائية الإدارة النفسية هذه القصة الأسبوع الماضي عن الميكانيكي الذي كان يعمل في مجمع

مدارس ، وكان يشكو من مواعيد العمل المستمرة وأنه يفعل نفس الأمور في وظيفته بشكل متكرر خلال العشرين سنة الأخيرة . صرخ الميكانيكي قائلاً : " لقد تعبت ومللت ، وأحتاج إلى التغيير " .

أجبت " جاك " : " من الممكن تحقيق ذلك ولكن أولاً عليك أن تحاول أن تتعلم كيف تحب ما تقدمه ، لأنك إن لم تفعل ذلك ، فإن الأمر لن يختلف كثيراً في وظيفتك التالية أيضاً " .

أجاب الميكانيكي : " رغم أنني غير مقتنع تماماً بما تقولينه إلا إنه إذا حدث واقتنعت فكيف يمكنني أن أحب ما أفعله ؟ " .

أجبت الإخصائية : " حسناً ، ما هو الهدف الأسمى لوظيفتك من مجرد فك وحل وتشبيب " الصواميل " كل يوم ؟ " أجاب الميكانيكي : " ببساطة ، إن الهدف الأسمى لوظيفتي هو أن أحافظ على حياة الأطفال آمنة كل يوم " .

همست الإخصائية : " نعم ، هذا عظيم ، الآن ، عندما تسعى إلى هذا الهدف الأسمى صباح كل يوم ، وهو أن تحافظ على حياة الأطفال فسيتضح لك حينها مدى أهمية الأمر الذي يجعل الوقت غير ذي أهمية على الإطلاق " .

لقد منحته الإخصائية ، طريقة جديدة للتفكير ، لقد جعلته يدرك قوة التفكير عندما يتحول إلى خبرة وتجربة .

تأكد أن كل الأشخاص الذين تقوم بتحفيزهم يفهمون الدور الذي تلعبه الأفكار في حياتهم ، فليس هناك شيء أكثر أهمية :

س : " إننى مكتتب " .

ص : " إنك فقط تعتقد أنك مكتتب " .

س : " لا يبدو أن هناك فرقاً بين الأمرين " .

ص : " إنك تشعر بأنه ليس هناك فرق ، لأنه حقاً لا فرق

” بينهما ” .

س : ” ماذا لو اعتقدت فعلاً أنتي سعيد ؟ ”

ص : ” أعتقد أن ذلك سيجعلك تشعر أنك فعلاً سعيد ؟ ”

س : ” أعرف أن ذلك سيحدث ”

لماذا إذن يجعل المطر شخصاً ما مكتثباً ، في حين يجعل شخصاً آخر سعيداً ؟

إذا كان هناك شيء ما ” يجعلك ” تشعر بإحساس ما ، فلماذا لا نعتبر هذا الشيء ” مطراً ” حيث يجعل شخصاً يشعر بإحساس ما ، بينما يجعل شخصاً آخر يشعر بإحساس آخر ؟ لماذا لا يجعل المطر كل الأشخاص يشعرون بنفس الإحساس ؟ قد يقول أحد مرؤوسيك : ” ياله من طقس سيئ ، ياله من جو يدعو إلى الاكتئاب ” ، وربما يقول آخر : ” ياله من طقس رائع ، ومطر منعش ! ” .

ليس المطر هو ما يجعل أي شخص يشعر بأي شيء (فليس هناك أي شخص ، أو مكان ، أو شيء يمكنه أن يجعلك تشعر بشعور ما) .

إنه تفكيرك وأفكارك بشأن المطر هي ما تولد هذه المشاعر ، وفي خلال مغامراتك القيادية كلها ، يمكنك أن تعلم مرؤوسيك هذا المفهوم المهم للغاية : مفهوم التفكير .

فقد يعتقد شخص ما (فقط يعتقد !) أن المطر رائع ، بينما يعتقد شخص آخر (لكنه فقط يعتقد) أن المطر مسبب للإحباط . وينطبق نفس الأمر على كل شيء موجود في مكان العمل . ويقوم موظفوك غالباً بالنظر إليك للتعرف على معنى كل شيء جديد ، كالسؤال عن المعنى الحقيقي وراء التعليمات .

هل تشعر الآن بقيمة الفرصة الموجودة بين يديك ؟
يمكننا أن نجعل الأشياء تعنى ما نريده منها ، بناءً على المنطق
والعقل ، فلماذا إذن لا نستخدم هذه القوة ؟
إن موظفيك لا يشعرون بالغضب إزاء شيء ما ، بل إن أفكارهم
الخاصة هي ما يجعلهم يشعرون بذلك .

فمثلاً : إن فاز أحد موظفيك بجائزة اليانصيب في الصباح ،
 فمن الذي يمكن أن يجعله يغضب في هذا اليوم ؟ بالتأكيد لا
أحد ، ولن يهمه أى شيء يقوله له أى شخص ، ولن يلتفت
إليه ، ولن يفكر في ذلك ثانية . يمكن لموظفيك فقط أن يشعروا
بالغضب من أى شخص إذا فكروا في هذا الشخص من هذا
المنطلق ، أو فكروا فيما يقوله أو يفعله ، على أنه شيء يهدد
سعادتهم . إذا لم يفكر موظفوكم في ذلك ، فكيف يمكنهم إذن أن
يشعروا بالغضب ؟

لموظفيك الحرية في التفكير في أى شيء يريدون التفكير فيه .
إن لديهم الحرية المطلقة للتفكير .

لقد سجلت "ماريلين سافت" أعلى نسبة في اختبارات
الذكاء للعديد من السنوات المتالية . في ذات مرة سأل شخص ما
"ماريلين" عن العلاقة بين التفكير والشعور ، فقالت : "إن
الشعور هو ما تحصل عليه من جراء تفكيرك في طريقة ما تقوم
به" .

لقد كتب "ماركوس أوريليوس" عام ١٥٠ ميلادياً : "إن
الروح تصبغ بلون أفكارها" .

يشعر الناس بأنهم متحفزوون فقط عندما يفكرون في الأفكار
التحفيزية ، فالأفكار لها اليد العليا ، لا الأحوال والظروف .

وكلما اقتربت علاقتك من هذه الحقيقة قمت بدورك القيادى بشكل أفضل وأكثر فعالية .

١٣. أفصح عن الحقيقة سريعاً

ـ سؤال : كم ساقاً للكلب حينما نسمى ذيله ساقاً ؟
الإجابة : أربع ، إن تسمية الذيل بالساق ، لا تجعله ساقاً ~
ـ "أبراهام لينكولن"

إن القادة العظام هم من يتبعون دائمًا عادة شائعة وهي : إنهم يفصحون عن الحقيقة أسرع مما يفصح عنها المدراء الآخرون .
يقوم "ستيف" بإنعاش عمله بمساعدة المدراء على تحفيز البائعين ، ولكن ذلك لا ينطبق فقط على البائعين ، إنه ينطبق على جميع الناس .

ويقول : "إنني دائمًا ما أجده أن الناس يحدثوننى عن أوجه قصورهم وقدراتهم المحدودة ، وإننى أنصت بتراو وأحاول التحدث معهم بصرامة عن قدراتهم تلك ، وإنهم يريدون التحدث معى بدورهم عن حقيقة قدراتهم الفعلية ومدى قصورها . وكأن هذا الأمر هاجس ينتابهم .

فى يوم ما ، كنت أعمل مع مسئول مبيعات فى إحدى جلسات التدريب الصعبة التى يتم التدريب فيها بشكل فردى ، وأخيراً انفجرت فى وجهه دون تفكير قائلًا : (أعتقد أننى حينها كنت متعباً ، متضايقاً ، أو قضيت يوماً مليئاً بالضغوط) "أنت تعرف أنك تكذب علىِّ ، ولا أكثر" .

فيقول : "نعم ؟ ، ماذا تقول ؟ "

- أنت كاذب ، لا تخبرنى أنك لا تستطيع فعل أي شيء ، فهناك الكثير مما يمكنك فعله ، لذا هيا نصل معاً إلى الحقيقة لنعمل وفقاً لها ، ولا يكذب كل منا على الآخر . فسوف نصل إلى نجاحك بشكل أسرع كثيراً إذا اتبعنا هذه الطريقة ، مركزين على ما تقتربه من خداع ذاتك ” .

حسناً ، لقد صدم هذا الشخص صدمة هائلة ، فقد حملق إلى لوقت طويل . فإنك لن تنجح دائمًا في تكوين علاقة ناجحة مع شخص وصفته بأنه كاذب ، فإنني لا أنسنك أن تفعل مثلاً فعلت أنا ، لأنني إذا لم أكن متبعاً إلى هذه الدرجة ، ما كنت فكرت في فعل ذلك ، ولكن الشيء المميز أن هذا الشخص - بشكل أدهشنى للنهاية - قد بدأ يبتسم ، وجلس في مقعده وقال : ” هل تعرف ؟ إنك على صواب فيما قلت ” .

فقلت : ” ماذا ؟ ! ”

قال : ” إنك على صواب ، ليست تلك هي الحقيقة على الإطلاق ، أليس كذلك ؟ ! ”

قلت : ” بلى ! ”

قال : ” أنت على صواب ، هناك الكثير يمكننى فعله ! ”

قلت : ” نعم ، هناك ” .

تلك هي الأكذوبة الرئيسية التي تسمعها فى عالم الأعمال وخاصة فى البيعات : ” ليس هناك ما يمكننى فعله ” . وهى أكذوبة ” إننى عاجز ، وضعيف ” . إن الحقيقة ، أنك دائمًا ما يمكنك فعل الكثير . عليك فقط أن تختار أكثر الطرق فعالية وأبداعاً لفعل ذلك . وكما كتب ” شكسبير ” قائلاً : ” إن فى الفعل لبلاغة ” .

أعرف بائعاً يبدأ يومه بسؤال نفسه : " إن كنت أنا مدرباً لنفسي ، فماذا سأناصر نفسي بأن أفعل فوراً ؟ ما هو العمل الإبداعي الخدمي الذي يمكنني أن أقدمه لعميلى فيصبح ممتناً وشاكراً في النهاية ؟ ما الذي يمكنني عمله لتحقيق أقصى عائد لي ؟ "

هناك علاج آخر سريع للشعور بأنه " ليس هناك ما يمكنني فعله " وهو أن تسأل نفسك : " إن كنت أنا العميل أو الزيتون ، فما الذي يجب أن أفعله ؟ "

إن أعظم رجال المبيعات ، أو أي أشخاص يقودون فريقهم على أكمل وجه ويحققون أفضل ما يمكن تحقيقه من خلال مهنتهم ، يعدون أعظم المانحين ، فهم يظلون في تواصل مستمر مع قوة عملهم حتى يتمكنوا من تحقيق الكثير من خلال منحهم وعطائهم المتواصل سواء كان ذلك لموظفيهم أو لعملائهم ، فيمنحونهم أشياء مفيدة ، كالمعلومات ، وتقديم خدمة ما ، واحترام أوقاتهم ، وتدعيمهم للنجاح ، والمناقشات الودودة المبهجة ، والتقديرات المخلصة ، والعطاء ، العطاء طوال اليوم ، فعليك دائمًا أن تضع رغبات واحتياجات العميل في المقدمة . إنهم دائمًا ما يطرحون أفضل الأسئلة دائمًا ما ينصلون ويسمعون لآخرين بشكل أفضل من أي شخص آخر ، وعندما يتم الالتزام بذلك بشكل أكبر وأوسع ، وعندما تُمنح هذه العطايا والهبات لكل عميل بشكل مستمر ، فإن هذا البائع سيصبح خبيراً عالياً بعلم نفس العميل ، وسلوك الشراء ، وسيدرك هذا المسؤول عن المبيعات أيضًا أن هذا المستوى المنشود من الخبرة يمكن اكتسابه فقط من خلال التفاعل الكبير المبني على المنفعة !

بدأ الأسبوع الجديد في العمل ، وسيطرت على هذه الفكرة :
” هناك الكثير جداً من الأشياء الجيدة التي يمكن فعلها ، فقط لا يمكن الانتظار ” .

١٤. لا تخلط بين ممارسة الضغوط والاهتمام

” إن الضغوط لا تولد إلا من تقاء نفسها ، ولا ينبع عنها سوى المزيد من الضغوط ”
ـ عالم النفس ” هانز سيلى ”

يحاول معظم المديرين مضاعفة السلبيات كطريقة لتحفيز الآخرين ، فهم أولاً ، يقومون عن قصد بمضاعفة أنفسهم بناءً على فكرة عدم تحقيق أهدافهم ، ثم يستغلون هذا الضيق كطاقة سلبية لإثارة الفريق .

إن هذا لا يجدى ، وليس له أية قيمة .

إن ممارسة الضغوط على الآخرين تحت مسمى الأهداف تختلف عن الاهتمام بهم ، وذلك لأن ممارسة هذه الضغوط لا تعد شكلاً مفيدة للتحفيز .

حيث لا يقوم العامل بأداء أعماله جيداً إذا كان واقعاً تحت ضغط أو توتر ، وكذلك القادة ، ومسئولو البيع ، والرياضيون ، والممولون ، والهواتف ، ومصوبو الركلات الحرة ، والآباء .

إن الشخص الواقع تحت الضغط والتوتر لا يستغل أكثر من مجرد نسبة قليلة من مهاراته وذكائه ، على سبيل المثال ، عندما

تشاهد مباراة لفريق المفضل ، هل تريد لاعباً متوتراً مضطرباً أن يقوم بركل الضرية الحرة ، أو يصوب على المرمى من مسافات بعيدة في آخر لحظات من زمن المباراة ؟ أم أنك ترى أنه من الأفضل أن يقوم بذلك التحدى للاعب هادئ رابط الجأش ؟

يقوم معظم الناس بفرض الضغوط على أنفسهم كشكل من أشكال (أو محاولة إظهار) "الاهتمام الشديد" لإحراز الهدف . ولكن في الحقيقة لا يعد ذلك اهتماماً ، إنه فقط ضغط وتوتر ، وهو ما يؤدي بالفرد للأداء السيئ . إن الاهتمام الصحيح هو ما يجعل الفرد يؤدي بشكل أفضل ، وبناءً عليه فمن الضروري والمهم للقائد أن يعرف الفرق بينهما ، وكم هو فارق بسيط .

الاهتمام هو الاسترخاء ، والتركيز ، واستجمام كل طاقاتك ، ويعد كل هذا الهدوء ، الساحر ، والطاقة الهائلة ، التي تقوم باستجمامها من أجل أن تغير انتباحك لشيء ما محافظاً في ذات الوقت على هدوئك . لا أحد يمكنه أن يؤدي بشكل أفضل إلا إذا كان في حالة من التركيز والهدوء .

يقول المعلم المبدع العظيم "ناتالي جولدبيرج" في هذا المعنى : "إن الضغط والتوتر هو انفصال أساسى عن العالم ، إنه نسيان كل شيء حتى التنفس ، فهو حالة من التجاهل ، والاعتقاد بأن كل شيء يعد في حالة طوارئ ، لذا يجب ألا تغير أي شيء اهتماماً ، وعليك أن تهدأ" .

ليس من الضروري أن تظل تحت وطأة الضغوط حتى تنجز عملاً ما . ولكن عليك فقط أن تركز وأن تحافظ على هذا التركيز . فما يهم هو ستعيره انتباحك ، سينمو ، فقط لا توجه انتباحك لأنشياء لا جدوى من ورائها ، عليك توجيه انتباحك إلى حيث تريد تحقيق نتائج عظيمة ، كأن توجهه إلى العملاء ، الزبائن ، المال ، أو أي

شيء آخر يستحق ذلك ، وعليك أن تكون قوياً ، وذا عزيمة ، وغير مشتت ، وهادئاً وبذلك ستحرز نجاحاً ، ولكن قوتك وعزيمتك يجب أن تكون معتدلة ، ويجب كذلك أن تعتدل في اتباعك لمبدأ الاستحواذ والسيطرة على من حولك .

١٥. عليك التأثير في رؤسائك

ـ ليس هناك ما هو أكثر قيمة من النقد البناء ـ

ـ دال كارنيجـ

كانت "جين" تعمل مديرأً في جهاز مستشفى كبير ، وكنا نعمل معها . لقد رحبت بالعمل التدريبي الذي كنا نؤديه ، ولكن كان لديها سؤال ملح بشأن دورها القيادي الخاص .

قالت جين : "لقد كان لدينا الكثير من الرؤساء المختلفين الذين يجب أن يبلغهم التقارير ، ويبدو أنه عندما نعتاد ونألف التعامل مع رئيس تنفيذي ، يقوم المستشفى بإحضار رئيس جديد" .

فسألناها : " وما هي المشكلة المحددة المتعلقة بذلك ؟ "

قالت جين : "حسناً ، مع كل هذه التغيرات التي تطرأ على الإدارة عبر السنوات ، كيف يتمنى لنا أن نثق في العملية القيادية ؟ "

فأجبناها : " يأتي ذلك من خلال الثقة في العملية القيادية نفسها وليس الأشخاص ، فليس من الضروري أن يكون التغيير الذي يطرأ على القيادة جيداً أو سيئاً . والسؤال الذي يطرح نفسه : هل يمكنك أن تؤلم نفسك على أن تحيا وتعمل مع

التغيير؟ فالأمر لا يتعلق بحدوث تغيير متكرر أم لا ، فسواء حدث ذلك أو لم يحدث فعليك أن تسأل نفسك عندي : ما الذي ستفعله لتحقيق أقصى استفادة من هذا التغيير؟ ”

قالت ”جين“ : ”ماذا لو لم نكن نحب القيادة الآن؟“
 فأجبناها : ”ما الذي لا تحببنا؟“

قالت ”جين“ : ”إن اختلاف المديرين جعلنا نحصل على رسائل أو تعليمات مختلفة منهم ! وكيف تطلب منا أن نحافظ على شعورنا بالرضا على الإدارة حين تصلنا منهم تعليمات مختلفة ومختلطة؟“

- ”إن كل مؤسسة كبيرة قد عملنا معها من قبل قد واجهت بدرجات مختلفة - موضوع ”التعليمات المختلفة“ . ويرجع هذا الاختلاف لأن هذه هي طبيعة البشر ، ويصعب عليهم تنسيق وتوجيه الأشخاص المدعين ذوى النشاط لتقديم أنفسهم فى إطار واحد“ .

قالت جين : ”أوافقك على ذلك ، ولكن هذا يعد تحدياً“ .
- ”إنه تحدي يجب مواجهته والتعامل معه ، ولكن ليس من الضروري أن تنظرى إليه كمصدر للهزيمة أو الاكتئاب . إنه فقط تحدي ، فغالباً ما يسود التعليمات العليا الترابط والتوحد عندما يكون الطلب لهذا التوحد من قبل المسؤولين أكثر تسامحاً وبشكل أكثر إبداعية“ .

قالت ”جين“ : ”هل تقول إن على التأثير فى رؤسائى بشكل أفضل؟“
- ”بالضبط“ .

- ”وأن تكون كلمات السر هي الخير والإبداع؟“
- ”نعم تلك هي الكلمات الفعالة“ .

١٦. تخل عن العمل في "إطفاء الحرائق"!

ـ إن القادة الأذكياء ، ونوى الأداء العالى يدركون جيداً أنهم لا يمكنهم
القضاء على جميع المشكلات ؛ لأنها لا تنتهي ـ .
ـ دال بوتن ـ

لماذا يفتقر الكثير جداً من المدراء إلى الكفاءة ؟
لأنهم يعملون على "إطفاء الحرائق" ، وعندما تصبح كذلك
فلن يمكنك القيادة بعد الآن . إنك لا تقر وجهة ومصير فريقك ،
وانما الحرائق هي التي تحدد ذلك بدلاً منك . (يقصد بالحرائق :
أية مشكلة جارية قد اشتعلت واستفحلت وسيطرت على وقتك
وتفكيرك) .

تنحكم الحرائق أو المشكلات فى حياتك وتسيطر عليها ،
وتعتقد أنك من يسيطر على هذه الحرائق ، ولكن فى الحقيقة إن
الحرائق هي من تفرض سيطرتها عليك .

وتصبح عندئذ غير مدرك للفرص المتاحة ، ولا تتراءى لك
الحلول ؛ لأنك تكون غارقاً فى مواجهة هذه الحرائق ولا يشغلك
غيرها .

إن كنت مديراً لا يعمل على التحفيز والتشجيع ، حتى عندما
تخدم الحرائق ، فإنك ستبغى بالقفز إلى عربة الحريق متوجلاً بها
عبر الشركة باحثاً عن حريق آخر . وسرعاً ـ سيمضي كل ما تعرفه
هو الحرائق ـ ، وكل ما تعرفه هو كيفية إخمادها . حتى إن لم
يكن هناك حريق حقيقي ، فإنك ستجد شيئاً ما مستعامل معه على
أنه حريق ، لأنك تعمل كرجل إطفاء للحرائق الناشبة أو بمعنى

آخر تعمل على حل المشاكل المثارة ودائماً ما ت يريد أن تؤدي وظيفتك .

القائد المحفز لا يؤدي مهمة إطفاء الحرائق أو حل المشاكل ٢٤ ساعة كل يوم طوال الأسبوع . وإنما القائد المحفز الحقيقي ، هو من يقود مرؤوسيه من الحاضر نحو المستقبل . والوقت الوحيد الذي يستدعي فيه الحريق التعامل معه عندما يكون هذا الحريق عائقاً في الطريق نحو الهدف المستقبلي ، وأحياناً لا يضطر القائد حتى لإخماد هذا الحريق ، بل يجب عليه أن يسلك طريقاً حول أو فوق هذا الحريق ليتخطاه حتى يصل إلى المستقبل المنشود .

وعلى الجانب الآخر ، إن القائد الذي يتبع مبدأ إطفاء الحرائق ، سيتوقف عن كل شيء ويتفريح فقط لإطفاء الحرائق ، وهذا هو الفارق الأساسي بين المدير غير الواعي (من يسمح للحريق بأن يحدد له أنشطته) والقائد الذكي الواعي (الذي يسمح للأهداف المنشودة أن تحدد له أنشطته) .

١٧. عليك استيعاب الموقف

ـ إذا كان يمكنك إدارة السلع والمخزون ... إلخ فإنه لا يمكنك إدارة الأشخاص ، بل يجب عليك قيادتهم ” .

ـ إتش . روس بيروت ”

فيما يلى سؤال دائماً ما يثار : هل فن القيادة شيء يولد به الإنسان ؟ هل هناك من الأشخاص من يشار إليهم على أنهم قادة بالفطرة ؟

نعم ، ولكن ذلك يعد من قبيل الخرافية أو الأسطورة ، إن القيادة مهارة مكتسبة ، كمهارة تهذيب الحدائق ، ولعب الشطرنج ، أو حتى ممارسة ألعاب الكمبيوتر ، إذ يمكن تعليمها وتعلمها في أي مرحلة عمرية ، فقط إذا كان هناك التزام بالتعلم . يمكن للشركات أن تحول مدراها إلى قادة .

ولكن إذا كان بإمكان الشركات تحويل المدراة إلى قادة ، فلماذا لا تفعل ذلك جميع الشركات ؟

السبب أن معظم الشركات لا تعرف من هو القائد . إنهم لا يقرأون كتاباً عن القيادة ، ولا يقيمون ندوات تدريبية عن القيادة ، ولا يعقدون أيضاً لقاءات واجتماعات لمناقشة القيادة ومعرفة أفكار الجميع عنها . وعلاوة على ذلك ، لا يمكنهم تعريفها ، لذا من الصعب تشجيع القيادة ، وصقلها إذا لم يكن لها تعريف محدد . إن الحل الفعال لذلك هو الاستيعاب الدائم ومعرفة معنى القيادة الجيدة . لا يمكن أن يتم تحفيز المسؤولين من قبل أشخاص لا يعرفون معنى القيادة الفعالة ، ولا يستطيعون حتى استيعابها وفهمها .

قام " دال دوتون " بتأليف كتاب رائع عن إدارة الأعمال تحت عنوان " The Laughing Warriors " (عن دار " لومينا ميديا عام ٢٠٠٣) ، وقد عرض " دال دوتون " في هذا الكتاب صورة كاملة للقيادة مع مبادئ وقواعد يمكن العمل من خلالها : " فكر كأنك بطل (من يمكنني مساعدته اليوم ؟) واعمل كأنك فنان (ماذا يمكننا فعله غير ذلك ؟) ، وارفض أن تكون تقليدياً (تعقب التمييز ، واغتنمه) ، واحتفل (لا تحصل على أي إطاء) .

دائماً ضع هذه المبادئ نصب عينيك ، وستقوم بدورها في خلق القائد بداخلك .

١٨. عليك إدارة الاتفاques ، لا

الأشخاص

ـ هؤلاء الذين يفكرون مليأً قبل إعطاء الوعود
هم الأقدر والأكثر التزاماً بالإيفاء بها .
ـ جين جالكويز روسيو

طرح " ستيف تشاندلر " سؤالاً عندما افتتح إحدى ندواته عن القيادة : " هل يوجد أي شخص هنا يعمل مع أنساب لا يمكن إدارتهم ؟ " .

أوما جميع المديرين الذين ملأوا القاعة وابتسموا معبرين عن الموافقة ، وكذلك قام البعض بالنظر إلى أعلى معبرين عن الموافقة ، لقد كان من الواضح أنهم جميعاً قد حاولوا إدارة أشخاص مثل هؤلاء من قبل .

قال أحد هؤلاء المدراء سائلاً : " كيف تواجهه ذلك ؟ ، كيف تدير أناساً لا يمكن إدارتهم ؟ " .

قال " ستيف " : " لا أعرف " .

قال مدير آخر صائحاً : " ماذا تقصد بقولك " لا أعرف " ؟ إننا موجودون هنا لمعرفة كيفية فعل ذلك " .

قال " ستيف " : " إنني لم أر أن ذلك قد تحقق أبداً ، لأننى أؤمن - في النهاية - بأن جميع الأشخاص لا يمكن إدارتهم إلى حد

ما ، إننى لم أعرف أبداً أى شخص برع وأبدع فى إدارة الآخرين ” .

ـ ” لذا تعدد إذن الندوات عن إدارة الأشخاص ، بينما لا يمكن أن يحدث هذا في الواقع ؟ ” .

ـ ” حسناً ، لتخبرنى أنت ، هل يمكن أن يحدث ذلك حقاً ؟ هل تقوم بالفعل بإدارة موظفيك ؟ هل تدير شريك حياتك ؟ هل يمكنك فعل ذلك ؟ إننى لا أعتقد ذلك ” .

ـ ” حسناً ، فإن الندوة قد انتهت الآن ، أليس كذلك ؟ ! ” .

ـ ” لا ، بالتأكيد لم تنته بعد ، لأننا يمكننا جميراً البقاء وتعلم كيف تمكن القادة العظام من تحقيق أعظم النتائج مع مرؤوسיהם . وإذا عرفنا أنهم فعلوا ذلك دون أن يقوموا بإدارة الآخرين ، لأنهم في الأساس لا يمكنهم إدارتهم ” .

ـ ” إذا كانوا لا يستطيعون إدارة الآخرين ، فماذا يفعلون إذن ؟ ” .

ـ ” إنهم يديرون الاتفاقيات والتعاملات ” .

يقع المديرون في خطأ عندما يحاولون إدارة مرؤوسיהם ، إذ إنهم يحاولون القيام بالمستحيل وهو إدارة مشاعر الناس وشخصياتهم .

ـ ” ثم يحاولون ” الاهتمام ” بمرؤوسיהם الأكثر ضيقاً وسخطاً ، ولا يكون ذلك من منطلق تحقيق تواصل أو تفاهم أفضل بينهم وبين هؤلاء الموظفين ، ولكن من منطلق محاولة احتواء ما يشعر به موظفوهم من سخط .

ـ ” ويؤدى هذا إلى إهدار الوقت وعدم إدارته كما ينبغي ، كما يؤدى أيضاً إلى ظهور الكثير من المشكلات النفسية بين العاملين فيما يتعلق بالعمل . علاوة على ذلك ، سوف يشجع هذا الموظفين على اتخاذ موقف أكثر سلبية فيما يخص تواصلهم مع الإدارة ،

وتتمثل هذه السلبية في نظرة الموظفين إلى مدرائهم وكأنهم أولياء أمورهم ، بدلاً من تكوين علاقة سوية متكافئة معهم . إن أولى المسؤوليات التي يجب على القائد تحملها هي التأكد من أن العلاقة التي ينشئها هي علاقة ناضجة متكافئة مع موظفيه .

القائد الحقيقي لا يلعب دور المعالج النفسي ، محاولاً إدارة مشاعر الناس وشخصياتهم طوال اليوم ، وإذا كان على القائد أن يكون شغوفاً أحياناً ، ودائماً ما يحاول فهم مشاعر الآخرين ، فإنه لا ينبغي أن يحاول " إدارة " هذه المشاعر .

يقوم القائد بدلاً من ذلك بإدارة الاتفاques ، أي الاتفاques القائمة بينه وبين أفراد فريقه ، فيقوم بمثل هذه الاتفاques بناء على علاقة متكافئة الأطراف ، ويغلب على هذا التواصل طابع الاحترام ، وليس هناك استسلام للخوف أو الرهبة ، أو الديكتاتورية .

وعندما يتم الاتفاق أو التعامل بناءً على مبدأ التكافؤ ، فلا يحتاج الناس عندئذ إلى أن يدبر أحدهم الآخر ، فإن ما يخضع للإدارة هو الاتفاق ، فمن الاحترام والنجاح أن تفعل ذلك بنفس الطريقة ، وسيستمتع كل من الطرفين بتواصل مبني على الصراحة والثقة ، وهناك كذلك مسؤولية تقع على عاتق كلا الطرفين ، وسيسهل عندئذ تناول الموضوعات الشائكة .

كان " هاري " موظفاً ودائماً ما كان يحضر اجتماعات فريق العمل متأخراً ، إن معظم المدراء سوف يتعاملون مع هذه المشكلة ، بالحديث عنها وعن " هاري " دون علمه من وراء ظهره ، أو بمحاولة مضايقته بالسخرية منه ، أو معاملته بشكل ينم عن عدم

قبول ما يفعله ، أو عدم السماح له بحضور الاجتماعات ، ولكن عميلنا " جيل " لم يفعل أيًا مما سبق .

لقد قام " جيل " بعمل اتفاقية مشتركة مع " هاري " تنص على التزام كل منهما بالحضور إلى الاجتماعات في وقتها المحدد . لقد اتفقا على الاتفاق ، ووافقا على الالتزام بهذا الاتفاق . إنه أسلوب واع يؤدي إلى إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الرئيس والمرؤوس وبناء ثقة بينهما لا يشوبها التوتر . فقد أدرك " جيل " أن التزام شخصين بالغين مثلهما باتفاق ما يؤدي إلى تكوين شركة تقوم ثقافتها على تحمل المسؤولية . إنه يؤدي إلى زيادة مستويات المسؤولية الشخصية واحترام الذات .

إن لعقد مثل هذه الاتفاques عظيم الأثر على التواصل بين أفراد الفريق ، فلتجعل منه تواصلاً قائماً على الأمانة ، والصراحة والتكامل .

إن الالتزام باتفاques الإدارة يعكس في أساسه أن طرفي هذه الاتفاques شخصان محترفان متحملان للمسؤولية ويعملان معاً ، وذلك على نقىض معاملة الرؤساء للمرؤوسين وكأنهم أطفال يحتاجون إلى التأديب والتهذيب والإصلاح ، فيكون المدير حينها بمثابة الوالد الذي يعنف ابنه قائلاً : " أنا والدك ، أو أنا والدتك ، وعلى إعادة تربيتك ، إنك طفل سين وقد ارتكبت خطأ ، أنا مستاء منك ، أعلم أن لديك حججك ومبرراتك ولكنني مازلت مستاء منك " . إن هذا التصرف أو الاتجاه لا يعد من الإدارة أو القيادة الناجحة في شيء ، بل إن هذا الاتجاه والذي يمكن أن يقول إن ثمانين بالمائة من المدراء يتبعونه مجرد اتجاه فكري تلقائي لإدارة الأشخاص بناء على مبدأ الأب والابن .

وتتمثل المشكلة الخاصة بهذا النوع من الإدارة في أن الشخص الخاضع للإدارة لا يشعر بالاحترام من خلال هذه العلاقة المتبادلة ، ويعد الشرط الأكثر أهمية والأكثر قوة للأداء الجيد هو الثقة والاحترام .

ولنفترض أن فريق قد وافق على إنجاز شيء ما مثل موافقتهم جماعياً على مشاهدة الفيديو ثم إجراء اختبار محدد على شبكة الإنترنت ، ولكنهم لم يتزموا بالقيام بذلك ؟ فهل يعني هذا أنهم لن يقوموا بأعمال مثل هذه ؟ وماذا يعني ذلك بالنسبة لهم ، وماذا يعني ذلك بالنسبة لي كمدير لهم ؟

كل ما يعنيه ذلك هو أن الشخص المسؤول عن إنجاز المشروع ، هو شخص أححتاج لأن أقوم بتنمية وتعزيز اتفاقى معه . إنه ليس شخصاً ارتكب خطأ ما ويجب معاقبته فإننى لست بحاجة لتصيد الأخطاء له ومحاسبتة عليها . إنه مجرد شخص لا يربطنى به اتفاق وترتبط قوى وأحتاج إلى تعزيز اتفاقى معه .

لذلك ، فإننى بحاجة للجلوس معه أو مع أى عضو آخر فى الفريق ، أو حتى إجراء اتصال هاتفى مع كل منهم ، وأقول : " أنا وأنت فى حاجة لعقد اتفاق جديد بشأن ذلك ، إذ يجب إنجاز هذا الأمر ، وإننى أريد إنجازه بشكل أكثر فعالية ، ولا يؤثر بالتالى على عملك اليومي . دعنى أساعدك بشأن ذلك حتى يتم إنجازه . وليس هذا أمراً اختيارياً ، فيجب علينا أنا وأنت أن نتفق سوياً على طريقة تمكننا من إنجاز هذا العمل " .

عندئذ ينبغي أن أطرح الأسئلة التالية على الشخص : " هل ترغب فى القيام بذلك ؟ وهل قيامك بهذا العمل سيجعل الآخرين يتبعونك ؟ هل يمكنك أن تضمن تنفيذ الآخرين لذلك ؟ هل لديك خطة لعمل ذلك ؟ هل أنت بحاجة لمساعدتى ؟ " .

وفي النهاية - في نهاية الحوار - أحصل على موافقة هذا الشخص على مشاركتي في هذه المهمة .

والآن ، لاحظ أن هذا الاتفاق له جانبان . وإنني أيضاً - باعتباري مشاركاً محترفاً في هذا الاتفاق - أوفق على أشياء محددة فيه .

ربما يقول هذا الشخص : " إنك تعرف ، أن أصعب شيء في هذا الأمر ، أنه ليس هناك ما يساعدنا على مشاهدة هذا الفيديو ، فليس لدينا شاشة تلفاز في المتجر " .
وعليه ، فإنني أقول : " إذا أحضرت إليك تلفازاً للمتجر ، فهل سيكون هذا هو كل ما تحتاج ؟ " .
- " نعم " .

- " حسناً يمكنك الاعتماد على ، بحلول يوم الجمعة ، سأحضر تلفازاً في المتجر ، ماذا يمكنني أيضاً أن أفعله من أجلك ؟ " .

دائماً ما يكون القائد أيضاً خادماً وليس فقط هو من يضع القواعد والتعليمات ، لكنه أيضاً يقدم ما يعين على ذلك ، وهو كذلك دائماً ما يسأل : " كيف يمكنني مساعدتك ؟ كيف يمكنني خدمتك ومساعدتك على فعل ذلك ؟ " .
القائد الحقيقي هو من يريد تنفيذ الوعود من خلال الأداء الجيد .

الآن ، وبعد أن أبرمت اتفاقك معه ، أسأله بكل ود وإخلاص ثم تصافحا يداً بيده في ذلك الوقت : " هل يمكنني الاعتماد عليك الآن في إنجاز هذا الأمر وأنت راضٌ تمام الرضا عن القيام به ؟ هل يمكنني الاعتماد عليك في ذلك ؟ " .
" نعم ، بالطبع يمكنك " .

عظيم أن تتصافح باليد ، يغادر اثنان من المحترفين هذا الاجتماع بعد عقد اتفاق من خلال الاحترام المتبادل بينهما ، والذي ينم عن الاحترافية والتكافؤ بين الطرفين ، حيث لم يقم أى منهما بإدارة الآخر .

١٩. ركز على النتيجة ، وليس

التبريرات

- يجب على القائد أن تكون لديه القدرة على تغيير المنظومة التي لا هدف لها ، ولا روح ، ولا رؤية إنه الشخص الذي ينبغي عليه أن يحدث حالة من اليقظة والانتعاش .

- " وارن بيتس "

إذا كنت مدير مبيعات ، فربما تكون قد واجهت نفس المشكلة التي واجهها " فرانك " عندما تحدث إلينا الأسبوع الماضي من " سان فرانسيسكو " .

قال فرانك : " أعتقد أنني بحاجة إلى النصيحة بشأن كيفية تحفيز الموظفين لدى ، لقد حاولت تحفيزهم بشتى الطرق ، إلا إنني كمن يحرث في البحر ، إنني لا أعرف لماذا اتصلت بك ، أعتقد أنك ربما تنتصح عمالءك بقراءة كتاب ما جديد ، أو ربما يكون لديك بعض الكلمات الحكيمية لتنصحني بها " .

- " ما هي مشكلتك بالتحديد ؟ " .

قال : " نصف أعضاء الفريق الذى أقوم بإدارته غير منتجين بالمرة ! وإننى أقول لهم دائمًا : ليس هذا سحراً ، إننا فى حاجة إلى القيادة وفى حاجة إلى الإنجاز .

ولقد حاولت تحفيزهم بعبارات مثل : " هيا تحرکوا ، وابحثوا عنن يفيدكم ، قوموا بعمل من ستين إلى خمسة وسبعين مكالمة هاتفية ، قوموا بزيارة ثمانية أو عشرة أشخاص من العملاء كل أسبوع ولاحظوا كيف ستحققون نجاحاً " .

فسألناه : " ما الشيء المفقود هنا ؟ ما الخطأ الذي يشوب صورتك ؟ لماذا لا يخرجون ويفعلون ما يؤدي إلى زيادة المبيعات ؟ "

قال : " لذلك ، قمت باستدعائك ، فإن كنت أعرف الشيء المفقود ، ما كنت لأستدعيك " .

- إن عباراتك التحفيزية السابقة ليست هي العنصر المفقود في معادلة الموظفين غير المنتجين ، إن ما ينقصهم هو شيء ما أعمق وأبعد من ذلك ، إن الشيء المفقود فعلاً هو أن تكون عندهم الرغبة في النجاح وأن تنبع من داخلهم " .

" نعم ، أعرف أنهم جميعاً يقولون إنهم يريدون النجاح ويرغبون في العمولات " .

" إنهم لا يرغبون ذلك لأنهم إذا كانوا يرغبونه حقيقة كانوا سينالونه " .

- " حسناً ، أنت تعتقد أن الفرد يحصل على ما يرغبه ، أليس كذلك ؟ " .

- " نعم ، بالفعل " .

" حقاً ؟ لا أعتقد ذلك " .

- " هذا هو ما يحدث لنا جميعاً - نحن البشر ، فنحن نعرف كيف نحصل على ما نريد ، فنحن أنظمة حيوية مصممة خصيصاً لعمل ذلك " .

ولقد تحدثنا طويلاً ، وكان هناك شيء ما أردت أن يستوعبه " فرانك " ، فإن موظفيه غير منتجين ، لأنهم لا يريدون أن ينتجوا . وإن كنت مديراً ، فمن الضروري أيضاً أن تعرف ذلك . لا يرتبط هؤلاء الموظفون غير المنتجين بالمبيعات ، إنهم لا يركزون كل انتباهم على نجاحهم في البيع . فإن فعلوا ذلك ، فربما كانوا منتجين بالفعل ، حتى إن كانوا يدعون ذلك ، فهذه ليست الحقيقة ، وفي الواقع فإنهم يعملون في المبيعات لأسباب أخرى ... فهم يؤمنون بحاجتهم إلى النقود فقط ، وليس لسبب آخر . وعلاوة على ذلك ، فهم يعتقدون بضرورة كونهم كذلك . لكن هذه " الضرورة " لا تعطيهم أية دفعه تحفيزية . فإن كلمة " ضروري " تعدem للفشل ، لأنها تشير إلى أنهم مازالوا أطفالاً ، وعليهم أن يتحققوا توقعات الآخرين . وهذا لا يعني أية قوة ، أو أى تركيز ، أو أية دفعه أو تحفيز .

إن عاملى المبيعات الذين يفعلون ما يعتقدون أنه " يجب عليهم " فعله كل يوم ، يتعاملون مع مدرائهم باعتبارهم آباءهم أو أولياء أمورهم . فيعودون إلى مرحلة الطفولة فيبدأون في النواح والشكوى . حتى عندما تحاول الاهتمام بأنشطتهم ، وحتى إن كنت بارعاً في إقناعهم بأن النشاط (أ) يؤدي (دائماً) إلى النتيجة (ب) ، وأن النتيجة (ب) تؤدي (دائماً) إلى النتيجة (ج) ، فإنهم يظلون يفعلون ذلك دون حماس ، ويبحثون بلا جدوى عن " طريقة " جديدة وعن واعظين آخرين .

بدأ " فرانك " في رؤية هذا الخلل الوظيفي بوضوح ، ولكنه مازال لا يعرف ما يمكن أن يفعل بشأنه .

إن ما يحتاج " فرانك " إلى إدارته هو " الرغبة " لدى فريقه في العمل ، لا " الكيفية " التي يعملون بها . إن " فرانك "

بحاجة إلى دورة تدريبية مكثفة في كيفية الوصول إلى النتائج "المبتغاة" لأنه - كمعظم الأشخاص الآخرين - منهمك في عالم "كيفية الإدارة". إن الفرحة الحقيقية للإدارة لا تأتي إلا عند حصاد النتائج.

قال : "أخبرنى عما يجب علىـ - كمدير - أن أفعله " ، وقد قال ذلك بعد ما أدرك أنه بالفعل قد استوعب الفكرة بالكامل .

قلت : "عندما يمكنك توضيح هدف المبيعات لهؤلاء العاملين وتطرق معهم إلى الحوار المتداول فحينها ستحقق النتائج المرجوة ، فعليك بتحديد وتشجيع "السبب" (الخطة ، والحصة ، والأرقام) . ما السبب في رغبتك ذلك ؟ ما الذي يعود عليك بالنفع من ورائه ؟ ما الشيء الإضافي الذي سيتحقق لك ؟ إذا قلنا لك إن هناك أنشطة يمكنها أن تتحقق لك هذه النتائج بشكل مؤكد ، فهل ستمارس هذه الأنشطة ؟ إذا كانت إجابتك بالنفي ، فما السبب ؟ هل يمكنك أن تدعني وتعذر نفسك أنك ستمارس هذه الأنشطة حتى تتحقق أقصى النتائج ؟ وفي حالة الرفض ، فما السبب ؟ " .

إن كنت مديرًا مثل "فرانك" ، فضع في حسابك أن لديك مرؤوسيين لا يفصحون لك عما يريدونه بالفعل ، حتى إذا لم يدركاوا ذلك . أنت تعرف أنهم إذا أرادوا بكل صدق أن يكونوا منتجين ، فلا شيء في هذا الوجود يامكانه أن يمنعهم .

إن "اضطرابات نقص التركيز" هي ما نطلق عليه الخلل الوظيفي الذي يعد دائمًا السبب الرئيسي لوجود ظاهرة "العاملين غير المنتجين". إنه ليس قصوراً في التقنيات أو المعرفة ، فالشخص الذي لديه نية حقيقة للنجاح بحاجة شديدة للتقنيات والمعرفة .

إن القاعدة الرئيسية طويلة المدى للإدارة الجيدة هي تعيين موظفين يرغبون في النجاح . فإذا فهمت هذه القاعدة جيداً ، فستكون دائماً ناجحاً . ولكننا نتفاصل عن هذه الحقيقة ، بل نبحث وننصل إلى كل الأمور المضلة الخاطئة .

لماذا نفعل ذلك ؟ لماذا لا ننتبه إلى الرغبة الكبيرة في عملية التعيين ؟ إن السبب في ذلك هو : إن الشخص الذي تقوم بتعيينه لديه بالفعل " رغبة " كبيرة عندما يتعلق الأمر بالحصول على وظيفة . إنهم بالفعل يرغبون في الوظيفة ، وعلى الرغم من ذلك ، فإن هذا يختلف بشكل واضح عن الرغبة في النجاح في الوظيفة ، وهذا هدفان مختلفان كلية ، فالرغبة في الحصول على وظيفة يختلف عن الرغبة في النجاح في تلك الوظيفة ، فدائماً ما تلتبيس علينا الأمور في عملية المقابلة الشخصية ، فنصل إلى المتقدمين للعمل بنصف آذاننا ، ونسيء لهم رغبتهم الملحة في الحصول على الوظيفة فنظنها رغبة ملحة في النجاح . وهذا أمران في غاية الاختلاف وينفصلان عن بعضهما تماماً .

إن أفضل المدراء الذين قمنا بتدريبهم دائماً ما يستغرقون مزيداً من الوقت والقلق في عملية التعيين ويعبروها اهتماماً أكبر لدرجة تفوق أى مدير آخر منافس لهم . وعندما يقومون بتعيين موظفين طموحين ، فإن الأساس الذي يبنون عليه إدارتهم هو إدارة الأهداف الشخصية لهؤلاء الموظفين ومدى تطبيقهم لتحقيق النجاح في هذه الوظيفة ، وذلك عن طريق الربط بين نشاط المكالات الهاتفية الخاصة بالعملاء والأهداف الشخصية المحددة الخاصة بموظفي المبيعات ، فإن هذه المكالمات الهاتفية تصبح شيئاً ما له معنى ومحظى أوضاع .

يقوم هؤلاء المديرون بقضاء أيامهم في إدارة النتائج ، لا الأنشطة ، إن التعزيز الإيجابي لهم كان دائمًا من أجل النتائج ، لا من أجل الأنشطة .

٢٠. التركيز على النتائج

ـ إذا لم يحدث الالتزام ، فسيكون هناك فقط عود وآمال ...
ولكن لن تكون هناك خطط .
ـ بيتر دراكر

إن كل موظف غير منتج تقوم أنت بإدارته ، يعاني من أحد أشكال الصراعات .

إن الموظفين غير المنتجين يقولون إنهم يرغبون في النجاح ، وتحقيق الإنجازات ، ولكن أنشطتهم تقول عكس ذلك . إنهم لا يستطيعون أن يروا ذلك بأنفسهم ، ولكنك - المدير - يمكنك رؤية ذلك ، مما يثير غضبك .

وأخيرًا ، تجري نفس الحوار الذي تجريه دائمًا ، حيث تقول لهم : "أشعر أنني أريد ذلك لكم ، أكثر مما تريدونه أنتم لأنفسكم " .

فيتأثرون بحديثك ، وتظهر في عيونهم الدموع بينما يصرون هم على أنك مخطئ في اتهامك لهم بالتقصير فتتعاطف معهم وتصدقهم باعتبارك شخصًا عاطفياً ! فتمنحهم إذن فرصة أخرى لإثبات ذلك لك ، وتعارض كل الأعمال البطولية التي تضيع الكثير من وقتكم معهم بينما يمكنك أن تقضي وقتك هذا بشكل أفضل مع المنتجين .

تذكر دائمًا أن الوقت الذي تفضيه في مساعدة المنتجين سيساعد على زيادة إنتاج الفريق بشكل عام أكثر من قضاء وقتك مع غير المنتجين .

يشير أحد الأبحاث إلى أن المدراء يقضون أكثر من ٧٠٪ من أوقاتهم محاولين دفع غير المنتجين إلى الإنتاج . ومعظم المنتجين ، عندما ينتقلون إلى وظيفة أخرى ، يغادرون وظائفهم لأنهم لم يحصلوا على الاهتمام الكافي من مدربائهم . إنهم لم يشعروا بأنهم ذوو قيمة ، ولم يتم تقديرهم بما يكفي من قبل شركتهم ، ولم يتمكنوا من التدرج في مناصبهم .

إذا ساعدت المنتج الذي يبيع عشر فطائر كل أسبوع على بيع خمس عشرة فطيرة ، فإنك بذلك قد ارتفعت به إلى مستوى يفوق مستوى السابق بنسبة ١٥٠٪ ، والأفضل من ذلك ، فأنت أيضًا قد أضفت خمس فطائر إلى مجموع الإنتاج الإجمالي للفريق ، فإذا كنت ستفضي هذا الوقت مع غير المنتجين بدلاً من ذلك ، وعملت على الارتفاع بهم بنسبة ١٥٠٪ من إنتاجهم فأنت ربما قد تحفظهم على بيع ثلاث فطائر بدلاً من فطيرتين ، فأنت بذلك قد أضفت فطيرة واحدة (بدلاً من خمس فطائر) إلى إجمالي الإنتاج . يقضي معظم المديرين أيامهم مع غير المنتجين مضيفين " فطيرة واحدة " إلى إجمالي إنتاج فريقهم .

إن المديرين بحاجة إلى التبسيط ، والتبسيط ، والتبسيط ، إنهم ليسوا بحاجة إلى التعقيد ، وتعدد المهام .

اجعل ذلك بسيطًا قدر استطاعتك لموظفيك غير المنتجين على أن يكون تركيزك منصبًا على النتائج والمحصلات فقط ، وعليك أن تقضي الكثير والكثير من وقتك مع المنتجين الذين يبحثون عن تلك الميزة الإضافية التي تمنحها لهم .

إن غير المنتجين يمكنهم أن يتعلموا درساً هائلاً من خلالك ، يمكنهم أن يتعلموا كل يوم أن إنتاجهم هو نتاج مباشر لرغبتهم الخاصة (أو تحصها) (أو الافتقار إليها) لتحقيق هنا الهدف المحدد . ويقوم الناس بتحديد الطرق التي يمكنهم بها الحصول على ما يريدون . معظم الموظفين غير المنتجين يرغبون في الاحتفاظ بوظائفهم والإبقاء عليها (بسبب اعتراف شريك الحياة في حالة فقدان الوظيفة أو بسبب الخوف من الخجل الشخصي الذي يمكن أن ينتابهم في حالة فقدان الوظيفة ، وهكذا) ، لهذا فإن كل أنشطتهم موجهة إلى الحفاظ على الوظيفة من شهر إلى الشهر التالي . إذا كان بمقتضاه عمل الحد الأدنى من المبيعات ، وما زالوا يحتفظون بوظائفهم ، فهم يحصلون على ما يرغبون كسائر البشر . إن التحدي الذي يواجه المدير هو أن يعيد توجيه الجهد اليومية نحو إحراز النتائج ، ولن تكون التقنيات أبداً هي النقطة الفاصلة ، فهم سوف يجدونها وسوف يكتسبون المهارة التي يحتاجون إليها حتى يحققوا النتائج المطلوبة ، وسيجربون كل طريقة وأسلوب في الكتاب حتى تتحقق النتائج .

أحياناً ما يقنع غير المنتجين أنفسهم بأنه ليس هناك سبب أو أثر مباشر بين زيادة أنشطة بعينها وبين تحقيق النتائج .

هل تذكر الألعاب الإلكترونية الصغيرة كالعربات الموجهة عن بعد التي كنت تقتنينها عندما كنت طفلاً ، وكانت هذه العربات تصطدم بالحائط فتسقط تراجعاً ثم تدور ، وتستأنف مسيرتها ، وفي كل مرة تصطدم فيها بهذه العربات بأى شيء ، تستدير ثلاثة درجة ثم تستأنف مسيرتها ، وكذلك فإنك إذا وضعت هذه الألعاب في حجرة بابها مفتوح ، فإنها ستتجه طريقها خارج هذا الباب ،

دائماً ، فهى مصممة لذلك ، إنها ببرمجة بطريقة ميكانيكية للاستمرار فى تجربة كل شيء حتى تصل إلى مخرج .

هكذا يقوم المنتجون الأكفاء ببرمجة أنفسهم على فعل ذلك ، إن الأمر متطابق ، فهم يواصلون تجربة كل شيء حتى يجدوا طريقهم . إن اصطدموا بأى حائط ، فإنهم فوراً يستدiron ثلاثة درجة وينطلقون مرة أخرى .

أما عندما يصطدم غير المنتجين بالحائط ، فإنهم يصابون بالإحباط ثم ينغلقون على أنفسهم ، أحياناً يستغرق ذلك عشرين دقيقة ، وأحياناً ما يستغرق يوماً كاملاً ، أو حتى أسبوعاً ، وبالتناوب ، يصطدم هذا الموظف غير المنتج بالحائط ، ولا يحيد عن الحائط إلى أى اتجاه آخر ، وبالتالي يستمر فى الاصطدام فى نفس الحائط حتى تنضب بطاريته ، وهنا يكون انتهاء هذا الموظف المسئول عن المبيعات .

يرتكب المدراء أيضاً خطأً فاحشاً برد فعلهم تجاه الأخطاء الصادرة عن الموظفين غير المنتجين ، ومحاولتهم الدائمة لإقناع كل شخص بأنه ليس هناك أثر يضر علمه . في الحقيقة ، يقوم غير المنتجين عامة بمحاولة إثبات أنه ليس هناك أثر أو سبب . إنهم يسردون قصصاً طويلة لكل الأنشطة التى مارسوها ولم تؤد بهم إلى تحقيق أى شيء ، إلا اليأس والإحباط وأنهم دائماً ما يضلّلهم المشترون المنتظرون .

إن الفرصة الحقيقية للمدير هي توجيه موظفيه إلى الاحترام الكامل لمسئولياتهم الشخصية بما يتحقق من نتائج ، فإن كل شخص يؤدى مهامه البيع فى السوق الحرة مسئول مسئولية كاملة عن موقفه المالى . كل موظف بيع مسئول عن النتائج تماماً مثلما هو مسئول عن الأنشطة التى يؤدىها .

إن الموظفين غير المنتجين سيرغبون دائمًا في توضيح كل ما يفعلونه بالنسبة لك ، وكل الأحداث والأنشطة التي يؤدونها . ودائماً ما يسوقون المبررات ، وآخر شئ يريدونه هو أن يقوم رؤساوهم باحصاء النتائج والتركيز عليها . ولكن على الرغم من تلك الحقيقة فإن معظم مدراء المبيعات يهدرون يومهم كاملاً شغوفين بادارة الأنشطة وحدها دون النظر في النتائج والمحصلات .

ما السبب إذن ؟ السبب هو معرفتهم أنه إذا ما قمت بالفعل بعمل هذه الأنشطة دون توقف ، فستحصل على النتائج ، لذا فهم يديرون الأنشطة ، وعليه فهم بحاجة لتبديل ذلك الأمر ، ويقومون بدلاً من ذلك بالاهتمام بالنتائج نفسها ، وهم كذلك بحاجة إلى أن يحملوا موظفهم المسؤولية عن النتائج التي يحققنها ، بصرف النظر عن أي جهد يبذلونه أو أية صعوبات يواجهونها ، ويجب ألا يقع المدير في شراك ما يبيده الموظفون من صعوبات وعواقب .

فإن سألتهم كمدير : ما هو كم إنجازكم للمنتج " س " ؟ فسيردون بسؤالهم : كيف يمكننا تعلم تقنية أفضل لإنجاز " س " ؟ وبينما تكون فكرة الرغبة في تعلم تقنيات أفضل أمراً جيداً ، إلا أن هذا ليس هو صلب موضوعنا الآن . إنك الآن تناقش النتائج وليس التقنيات أو الأساليب ، فسوف يحاول توجيه انتباحك دون أن تدري إلى التقنيات المستخدمة بدلاً من التركيز على النتائج . تماماً كما يفعل الطفل الصغير مع أبيه : " أبي ، لقد حاولت ، ولكنني أخفقت ، لم أستطع فعلها " . ناقش التقنيات والأساليب معهم فيما بعد عندما يتم إعلان وتوضيح الالتزام بالنتائج .

لا يرغب الموظفون غير المنتجين - إطلاقاً - في الوصول إلى النتائج ، عليك أن تتفهم ذلك ، حتى لا تستثير غضباً من جراء

محاولتك فهمهم . إنهم لا يرغبون في الوصول إلى النتائج ، إنهم يرغبون في الوظيفة ، يرغبون في الحصول على استحسانك ، إنهم يرغبون أن يُنظر إليهم على أنهما " يحاولون بجد " ، ولكن الحقيقة الكامنة أنهم لا يرغبون في الوصول إلى النتائج ، إن هذه هي الحقيقة بكل بساطة .

إن المدراء الأذكياء هم من يقضون كل أوقاتهم في مساعدة الموظفين المنتجين الأكفاء للوصول بمعدلات إنتاجهم من " عشر فطائر " إلى " خمس عشرة فطيرة " ، ويفضلون على العمل جواً من المرح واللavana ، ودائماً ما يتذكرون ويبذلون ، ويتحققون أقصى استفادة ممكنة من مهارات وحماس موظفيهم المنتجين . إنهم يفوقون في الأداء كل الفرق الأخرى دائماً . وما السبب في ذلك ؟ السبب أن مدراء الفرق الأخرى تم خداعهم وتضليلهم من قبل موظفيهم غير المنتجين ، فيصبح هؤلاء الموظفون بالفعل موظفى مبيعات أكفاء ولكنهم أكفاء في بيع المنتج الخطا ، يبيعون لك أسوأ شيء على الإطلاق : " ليس هناك نتيجة بل مبررات ... وليس هناك ضمان " .

لذا عليك تبسيط الأمور والتركيز على النتائج ، وستحصل دائماً على ما يناسب عليه تركيزك . إن قمت ببساطة بالتركيز على الأنشطة ، فهي ما ستحصل عليها ، فستحصل على الكثير من الأنشطة . ولكنك إن قمت بالتركيز على النتائج ، فهي ما ستحصل عليه ، وستحصل على الكثير من النتائج .

٢١. أضف متعة اللعب على

العمل

- على الرغم من أن بعض الناس يعتقدون أن الحياة معركة ، فإنها في الحقيقة لعبة تعتمد على مبدأ الأخذ والعطاء .

- فلورنس سكوفل دين ، فيلسوف ومؤلف

أكمل الجملة التالية بأول كلمة تبادر إلى ذهنك : " إن الحياة _____ .

ما هو أول شيء يتबادر إلى ذهنك ؟ أتفنى ألا يكون أول ما تبادر إلى ذهنك هو القول الشائع " الحياة رحلة قصيرة ، سرعان ما تنتهي " .

بصرف النظر عما يأتي إلى عقلك في البداية ، هناك شيء ما يمكنك (ونحن كذلك) التأكد منه : وهو ما تبدو عليه الحياة تماماً بالنسبة لك .

ماذا كانت إجابتك ؟ وباستطلاع رأى المدراء متوسطي المستوى ، فإن أكثر إجابة شائعة فيما بينهم كانت : " الحياة معركة " ، ولكن باستطلاع رأى الرؤساء التنفيذيين ، فإن أكثر إجابة شائعة فيما بينهم كانت : " الحياة لعبة " .

أى نعط للحياة سوف تختاره ، إذا أتيحت لك الاختيار ؟ حتى تكون قائداً محفزاً إلى أقصى ما يمكنك ، فربما تكون بحاجة لأن تظهر لموظفيك أن الحياة معك ما هي إلا لعبة .

ما الذي يجعل أي نشاط لعبة ؟ هناك حاجات ملحة لأن تكون هناك طريقة للحفاظ على مستوى الأداء ، وحتى يعرف الناس ما

إذا كانوا يحققون خسارة أم فوزاً ، والنتيجة لا تعنى شيئاً على الإطلاق ، عندئذ يصير الأمر كله حالة خالصة من المتعة .
لذا عليك أن توضح لهم أنه على الرغم من ارتباط جميع أنواع الجوائز باللعبة ، إلا أنكم تلعبون هذه اللعبة من أجل الاستمتاع بها .

كيف يمكن لك أن تطبق ذلك في حياتك ؟

"تشاك كوونرادت" ، صديق وعلم قدیم وحصیم ، ومستشار إدارة ومؤلف كتاب "The Gam of Work" . لقد ابتكر نظاماً كاملاً لابتكار اللعب والمرح في العمل .

لقد تذكر "تشاك" عندما بدأ عمله في مجال البقالة ، عندما كان يعمل في قسم الأطعمة المجمدة في المخزن ، حيث لاحظ أن أصحاب العمل يتغاضون عن أوجه القصور في سبيل الرعاية والاهتمام بالعاملين ، فقد كانوا يمنحون العاملين فترة راحة كل ساعة حتى يشعروا بالدفء بعيداً عن قسم الأغذية المجمدة ، وكذلك كانوا يمنحونهم حوافز تشجيعية - وعلى الرغم من كل هذا ، ظل العاملون دائمًا يشتكون من البرودة الشديدة .

قال تشاک : " وعلى الرغم من ذلك ، يمكنك أن تتعامل مع نفس هؤلاء العاملين ، وأن تضع في أيديهم بندقية صيد ، ويمكنك بعد ذلك أن ترسلهم إلى الخارج ، إلى الطقس السيئ الذي يعد أسوأ بكثير من طقس المخزن ، وسوف يطلقون على ذلك متعة ومرحاً ولن تضطر عندئذ إلى دفع أي حوافز مالية تشجيعية ، ولكنهم في الحقيقة سيدفعون لذلك هم أنفسهم ! " .

إن السر الكامن وراء إضفاء المرح والمتعة على العمل ، كما علمنا "توم ساويير" منذ سنوات عديدة ، هو أن تقوم بتحويل كل ما يعتبره معظم الناس كذاً وتعيناً إلى لعبة .

كان " راندي " عميلاً رئيسياً ضمن عمالتنا ، وكانت لديه مشكلة مرتبطة بالغياب الطويل عن العمل . لقد حاول لعدد من الشهور أن يحارب هذه المشكلة حتى يقضى عليها . وأخيراً ، أدرك أنه من الممكن دائمًا أن تضفي على الأشياء بريقاً عن طريق عنصر اللعب .

وبناء عليه ، قام " راندي " بابتكار لعبة (حيث يتذكر القادة ويتفاعل المدراء) . لقد أصدر بطاقة لعب لكل موظف ملتزم بالحضور بشكل مثالي لمدة شهر . يتم سحب هذه البطاقة عشوائياً من مجموعة بطاقات ، يقوم الموظف بعد ذلك بتعليق بطاقته فوق مكتبه ، وبعد نهاية الستة أشهر يفوز الموظف صاحب أفضل البطاقات بجائزة كبيرة ، أما صاحبا المركزين الثاني والثالث فيحصلان على جوائز مالية جيدة .

تذكرة " راندي " بعد ذلك قائلة : " لقد اختفت تماماً مشكلتي الخاصة بالغياب الطويل عن العمل ، في الحقيقة ، لقد واجهتنا بعض المشكلات مع أناس مرضى بالفعل ، ولكنهم يحاولون أداء عملهم عندما لا ينبع عليهم ذلك ، فيستيقظ أحدهم في الصباح مصاباً بالحمى ، فتقول له زوجته : " امكث في المنزل اليوم " ، فيرد عليها : " هل جنتن ؟ ! لقد حصلت على بطاقات مستوى مرتفع ، وتطلبين مني المكوث في المنزل ؟ " .

بعد أن مارس " تشاك كوونرادت " أعماله لمدة أربع سنوات في بيع برامج الإدارة والتنمية ، اشتهر في هذا المجال .

ولقد قام بزيارة مدير مصنع في شركة إسكان تحت التجهيز (تقوم بعمل حواجز جاهزة) . وأثناء مناقشتها ، بدأ المدير في إلقاء محاضرة على " تشاك " عن " الأطفال اليوم " : الأطفال لا

يبالون ، الأطفال لا يعملون ، ليس للأطفال القيمة التي كانت لنا عندما كنا في مرحلة النمو .

تذكر "تشاك" ذلك النقاش قائلاً : " بينما كان هو يتحدث ، كنا معاً ننظر إلى أرضية المصنع من مكتب الإداره الذي يرتفع عنها بمسافة ثلاثة قدماً ، فأشار إلى ثانية رجال في مقبل أعمارهم يقومون بتشييد جوانب أحد المنازل ، وقال له : " ما الذي ستفعله أنت وبرنامتك التحفيزي بشأن ذلك ؟ "

قال "تشاك" إن صديقه المدير نظر إلى حركة سير العمل عندما قال : " إن ذلك الأسلوب أفضل بكثير مقارنة بطريقة البناء التقليدية حيث توضع أسياخ الحديد في الأسمنت اللين ، ولكن المشكلة هي أن العاملين مفتقرن لأي حماس وأية رغبة في العمل . وفي الواقع إنني لا أرى أي حل لهذه المشكلة ولا أعلم ماذا عسائى أن أفعل " .

ثم حدث شيء مذهل عندما حان وقت تناول وجبة الغداء . فبمجرد أن دق الجرس معلنًا عن موعد الغداء ، أُسقط هؤلاء الشباب الثانوية مطاراتهم كما لو أنهم قد انصعروا بشحنة كهربائية ، وانطلقوا مسرعين كقطيع الأغنام ، وقد خلع أربعة شباب منهم قمصانهم ، وأخذوا يعدون لمسافة خمسين ياردة أسفل أرضية المصنع حتى وصلوا إلى ملعب كرة السلة .

لقد كان هذا التحول التحفيزي مذهلاً ! شاهد "تشاك" المباراة ، لقد أبهرته لدة اثنين وأربعين دقيقة بال تمام . كان كل شخص يعرف مهمته في الملعب ، ويؤديها ، ويدعم الفريق بالطاقة ، والحماس والعمل - وكان كل ذلك يحدث دون إداره . لقد كانوا جميعاً يعرفون كيف يساهمون في الفريق الذي كانوا ينتمون إليه ، وكانوا يستمتعون بذلك .

وفي الساعة الثانية عشرة واثنتين وأربعين دقيقة ، توقفت المبارزة ، وحملوا جميعاً الحقائب التي تحتوى على طعام وجبة الغداء ومشروباتهم الغازية ، ليعودوا إلى أماكن العمل مرة أخرى ، حيث عاد كل شيء في العمل إلى مساره الطبيعي في تمام الساعة الواحدة .

اتجه "تشاك" إلى مدير المصنع وقال له : " لا أعتقد أن هناك مشكلة خاصة بالعناصر البشرية ، لا أعتقد أن هناك أى خطأ بالنسبة لتحفيز هؤلاء العاملين " .

وفي هذا اليوم ، بدأ "تشاك" يطلب معرفة ما إذا كان من الممكن نقل هذه الطاقة ، والحماس ، والانهماك ، وكل تلك الصفات التي رآها في ملعب كرة السلة لأرضية المصنع . لقد أصبح نجاحه في عمل ذلك أسطورة في عالم الأعمال .

يقول "تشاك" : " الآن يمكننا تحديد " التحفيز الخلاق " وقفنا بإضافاته على مكان العمل ، ويشمل " التحفيز الخلاق " التغذية المرتبطة ، ومواصلة تحقيق المعدلات ، وإرساء الأهداف ، والتدريب على التماสق والقوة والثبات ، والاختيار الشخصي " .

٢٢. حدد هدفك

" لا شيء أقل قيمة من الانشغال بأشياء لا تستحق

الاهتمام على الإطلاق " .

- بيتر دراكر

من الصعب أن تحفظ الآخرين إذا لم يكن لديك ما يكفي من الوقت للتحدث إليهم . فليس هناك ما يسبب شعوراً بالإحباط أكثر

من مشهد القائد الذى أصبح يدور بين أفراد فريقه مثل الدجاجة منزوعة الرأس - والتى ليس لديها حتى وقت للبحث عن رأسها ! إن المدراء الذين لا يقوم فريقهم بتحقيق النتائج المنتظرة ولا يقابل أداؤهم التوقعات ، هم بالتأكيد مدراء يقومون بأشياء غير فعالة طوال اليوم ، فبدلاً من التوقف لتحديد الأشياء التى يجب عليهم القيام بها ، يفعلون أشياء خاطئة أكثر من مرة وبشكل سريع ومتكرر فيزيدون أكثر وأكثر من " أعباء العمل " . ليس هناك ما يسمى " عبء العمل " لتقلق بشأنه إذا كنت تقوم بالشيء الصحيح .

وكما يقول " ديفيد آلين " متخصص فى إدارة الوقت فى إحدى الشركات عن هؤلاء القادة المشغولين دائمًا : " لديك الكثير الذى ربما فى إمكانك القيام به ، ولكنك فقط فى حاجة إلى أن تشعر بارتياح تجاه ما تقوم به من اختبارات " .

إن تعدد المهام هو أكبر خرافة فى عالم التجارة والأعمال اليوم . فحتى الجزء المفكر فى العقل لا يقوم بمهام متعددة فى وقت واحد ، وكذلك الناس لا يمكنهم القيام بالعديد من المهام فى نفس الوقت . فالنظام العقلى يفكر فى فكرة واحدة فى وقت محدد . يعتقد المدراء غالباً أنهم يقومون بمهام متعددة ، ولكنهم فى الحقيقة يقومون بعمل شيء واحد بشكل سين ثم ينتقلون سريعاً إلى شيء آخر ، فيؤدونه أيضاً بشكل سين وسرع . وسرعياً ما ينشغلون فى تلك المهام التى بدأوها ولكن لم يكملوها .

وكما أشار " كيرى جليسون " خبير كفاءة العمل : " إن الانشغال غير الفعال بكل الأشياء التى يجب أن تفعلها ، هو المستهلك الهائل والوحيد للوقت والطاقة " .

إن الأشخاص الذين يجدون المتعة في القيادة ، لديهم طرق تساعدهم على الراحة والاسترخاء في يوم له هدف محدد للغاية ، فيكون مثل هذا القائد موجهاً نحو هذا الهدف ، ويركز على النشاط الذي له أولوية قصوى ، وبالتأكيد قد يقوم بالتفكير في أشياء أخرى في أي وقت يسمح بذلك ، وقد ينشتت انتباهه ، وبالتأكيد قد يستدعيه أشخاص آخرون وتثار المشكلات ، ولكنه يعرف وجهته تماماً ، والسبب في ذلك معرفته لمدفه ، و اختياره له .

وهذا هو نمط القائد الذي يكون محل إعجاب الآخرين ويتبعونه .

٢٣. حدد ما يمكن حدوثه



ـ قد يحدى القادة المميزون عن الطريق المأثور من أجل أن يرفعوا من مستوى تغيير أفراد فريقهم لأنفسهم ، إنما آمن الناس بأنفسهم ، فإن ما يمكنهم تحقيقه وإنجازه مدهش حقاً .

ـ سام والتون

إن أفضل طريقة لتحفيز الآخرين هي أن تتعلم من هؤلاء الذين قاموا بتحفيزك أنت . تعلم من القادة العظام الذين قابلتهم . تعلم منهم واقتد بهم ، تعلم من صفاتهم طوال اليوم .
يذكر "سكوت ريتشارد سون" قائلاً : "إن أكثر المحفزين يتعلمون في حياتي ، كفاءة على الإطلاق هو معجزة العزف على آلة الفيولين الذي علمني العزف عليها" .

لقد كان أستاذ زمالة للموسيقى في جامعة "أريزونا" وكان اسمه "رودني ميركادو" ، لقد قابلته عندما كان عمرى ستة عشر عاماً ، وكنت وقتها لا أريد العزف على الفيولين وقالت لي أمي ، التي كانت تريدينى أن أكون عازفاً على آلة الفيولين ، والتي فقدت الأمل في ذلك : " واصل ، استمر ، ساحضر لك أفضل معلم على الإطلاق " .

لقد كنت متشككاً ، ولكن في يوم ما ، جاءتني ، وقالت لي : " لقد وجدته ، إنه أفضل معلم " .

أول مرة قابلته فيها ، كان علىّ أن أخضع له وأن أعزف مقطوعة كنوع من الاختبار ، في حين أتنى لم أخضع لأى معلم من قبل ، فعادة ما تقوم فقط بدفع الرسوم النقدية التي يطلبها المعلمون ، ثم يتولون أمرك . ولكن "ميركادو" يختار طلابه بعناية ، تماماً كالقائد الذكي الذي يختار فريقه .

وعندما قمت بالعزف كان أسوأ عزف لي على الإطلاق ، فلم أعزف بمثل هذا السوء في حياتي ، فقللت لنفسي بينما كنت أفكّر : "حسناً ، هذه هي نهاية المطاف ، إننى لست مضطراً للقلق بشأن هذا الأمر " .

وبعد ذلك بوقت قصير ، اتصل بي هاتفياً وقال : "لقد قبّلتك" . ولكنني لم أصدق هذا ، فكيف يمكن ذلك وقد كان عزفي سيئاً جداً ، ولم أستطيع تخيل أى شخص يقبلني بناء على ذلك " .

ولكن كانت لديه القدرة على تحديد ما كان ممكناً في الآخرين . فإذا كان هناك أى شخص آخر قد استمع إلى عزفي ، لقال إنه ليس هناك أمل في أن أصبح عازفاً . ولكن

ـ ميركادو ـ استمع إلى ما وراء العزف ، لقد استمع إلى الإمكانيات الكامنة وراء العزف .

وفي ذلك الإطار ، كان ـ ميركادو ـ مدرباً وقائداً عظيماً ، لأن أحد أكثر أوجه تحفيز الآخرين فاعلية هو القدرة على رؤية القدرات المكنونة بدلاً من مجرد النظر إلى ظواهر الأمور .

ومنذ ذلك الحين ، تعلمت لا أفقد الأمل في قدرات وإمكانات الآخرين سريراً ، تعلمت أن أنظر بعمق وأستمع بعمق وبتركيز . وسريراً ما تظهر المهارات ونقاط القوة التي لم أرها قط من قبل في الآخرين .

تعلمت أن الآخرين يقومون بتأدية مهامهم من منطلق تفكيرهم فيما يمثلونهم بالنسبة لنا في الوقت الحاضر . وعندما نبتكر إمكانية جديدة لهمولاء الذين يحيطوننا ، ونقوم بتوصيل ذلك لهم ، فسيرتفع أداؤهم فوراً .

لقد أوضح لي البروفيسور ـ ميركادو ـ مثلاً آخر لقوة توصيل الإمكانيات عندما كان يعلم طفلاً يسمى ـ مايكيل ـ ، الذي أصبح فيما بعد صديقاً وفياً له .

كان ـ مايكيل ـ طفلاً غريباً للأطوار ، عندما كان في التعليم الإعدادي - كما ظننت - لم يقم أبداً بقص شعره الأسرع الطويل ، لأنه كان أطول من شعر اخته ، الذي يصل إلى أسفل خصرها ، أما ـ مايكيل ـ ، فقد كان دائمًا ما يجعل شعره أمام وجهه ، لذا لا يمكنك أن تتعرف على قسمات وجهه ، ولم يكن أبداً يتقوه بأية كلمة أمام الآخرين .

قام والدا ـ مايكيل ـ بسؤال مسiter ـ ميركادو ـ عما إذا كان راغباً في تعليم ـ مايكيل ـ العزف على آلة الفيولين ، وقد وافق السيد ـ ميركادو ـ وببدأ في عقد المحاضرات ، ولكن كان التواصل

يتخذ مساراً واحداً فقط . فلم يكن مايكل أبداً مستجيباً ، ولم يقم أبداً بمحاولة التواصل مع آلة الفيولين أو مع معلمه .
ومع ذلك ، استمر مستر "ميركادو" في تعليم "مايكل" ، أسبوعاً بعد أسبوع .

وفي يوم ما ، عندما التحق "مايكل" بالصف الثامن ، التقى آلة الفيولين ، وبدأ يتدرّب على العزف . وفي أقل من شهر كان يتطلّب منه أن يعزف عزفًا منفرداً لـ "سيمفونية تاكسون" !
لقد استطاعت أن أفهم بنفسي أن ذلك قد حدث لأن مستر "ميركادو" قد تواصل مع مايكل (دون وجود أي دليل خارجي على أن التواصل قد تم بالفعل) باعتبار أن مايكل بالنسبة لمستر "ميركادو" كان عازف فيولين ماهراً .

وبناءً عليه ، فإنني دائمًا ما كنت أتذكر من هذه التجربة أن أداء الآخرين يعد استجابة لنظرتهم إلى أنفسهم وما يمثلون لنا وقتها . فبمجرد أن نحدد إمكانية جديدة لهؤلاء الذين يحيطون بنا ، ونتواصل معهم بناءً على أن هذه الإمكانية هي ما يمثلونه بالنسبة لنا ، فسيرتفع أداؤهم فوراً .

ليست هناك طريقة أفضل من ذلك لتحفيز أي إنسان آخر .

٢٤. استمتع بفن المواجهة القائمة على الأسس الثلاثة

"قيادتك للآخرين ، تعنى خدمتك لهم ، لا أكثر ، ولا أقل "
ـ أندرى مالروكس ، فيلسوف فرنسي

من بين الأساليب التي نعلمها من أجل زيادة تحفيز الآخرين ما نطلق عليها "الأسس الثلاثة للمواجهة". إنها توضح للقادة كيف يستمتعون بفرض المسئولية على الآخرين.

يعتقد معظم المديرين أنه من المستحيل الاستمتاع بفرض المسئولية على الآخرين، ويعتقدون أنه أصعب مهمة في مهام المديرين وأنه الشر الذي لا بد منه المرتبط بأعباء القيادة.

بإمكانك معرفة سبب عدم قيام المديرين بمثل هذه الوظيفة الجيدةتمثلة في فرض المسئولية على الآخرين.

لحسن الحظ، هناك طريقة ممتعة يمكن من خلالها تأدية هذه المهمة على أكمل وجه.

عندما ت يريد التحدث إلى موظف عن سلوك أو مستوى أداء لا يرود لك، فتعامل مع ذلك باستخدام الأسس الثلاثة:

الأساس الأول: عليك إبداء ما تكتنه من احترام وتقدير لشخص الموظف، ولما يحققه للمؤسسة، وأن تبرز له بشكل محدد نقاط قوته ومهاراته. ثم اذكر مثلاً محدداً أو حديثاً لشيء ما قام به هذا الموظف مما أبهرك وأفادك على وجه الخصوص.

الأساس الثاني: أبد ثقتك في هذا الشخص: "إنني أؤمن بك وبقدراتك ولقد عينتك هنا، وإنني الآن أرى منك أكثر ممارأيته عندما قمت بتعيينك. إنني أثق في نجاحك هنا، وسأكرس نفسي من أجل مستقبلك المهني ومن أجل سعادتك". وبعد ذلك، حدد لهذا الموظف بمنتهى الوضوح الأمور التي يمكنه الاعتماد عليك فيها. ولتحدد له ما

تفعله من أجله ، وكيف أنك حريص على أن تكون منصفاً معه فيما يتقاضاه من أجر ، وكيف أنك متواجد في جميع الأوقات عندما يحتاج إليك ، وكيف أنك تعمل دائمًا حتى يحصل الموظف على الأدوات التي يحتاجها لنجاحه ، وهكذا .

هذه الالتزامات تضع الحوار في سياقه المناسب ، فإن تسعين بالمائة من "التبنيخات" الإدارية مدمرة للعلاقة التي تربط بين الموظف والمدير ، حيث إنهم يشعرون بأنها غير لائقة ، فيجب تأسيس وترسيخ تلك الصورة الكاملة أولاً ، ودائماً .

الأساس الثالث : متابعة الاتفاques ، فأنت ترغب في متابعة الاتفاق الجاري الذي قمت بعقده مع موظفك بشأن الأمور محل الاهتمام . إذا لم يكن هناك اتفاق راهن ، فينبغي عليك عقده ووضعه في بؤرة الاهتمام ، ويجب أن يقوم هذا الاتفاق على الاحترام المتبادل بينكم .

هذه الاتفاques ، إذن ، ثنائية ، فإنها تكليفات أو قواعد . وعندما لا يتم الالتزام بالاتفاق ، فعلى كلا الطرفين سحب أوراقهما حتى يقوم كلاهما بإعادة صياغة وإعادة بناء الاتفاق ، أو صياغة اتفاق جديد . فالناس دائمًا ما يخالفون القواعد التي يفرضها الآخرون ، ولكنهم بالتأكيد سيلتزمون باتفاقاتهم .

٢٥. اشعر بذاتك



”عندما تكون قائداً فلا بد لك أن تكون شخصاً صحيحاً متكاملاً .“
ـ ”وارن بيتس“

إن تقدير الذات هو حق لنا جمِيعاً ، إنه إحساس كامن داخلنا جميعاً ، ونحن لسنا بحاجة إلى اجتياز اختبارات صعبة وقاسية حتى نشعر بهذه الصفة داخلنا . إننا فقط بحاجة إلى أن نتخلى عن تلك الأفكار التي تؤثر سلباً على تقديرنا لذواتنا ، إننا بحاجة للابتعاد عن هذا الطريق حتى نمنح ذاتنا فرصة للإشراق بداخلنا وداخل الآخرين .

إن القيادة البارعة هي التي تقوم دائمًا بإظهار أفضل ما لدى الآخرين من أسمى التعبيرات عن تقدير الذات .
ولكن تقدير الذات يبدأ من القائد نفسه ، فإذا كنت أنا قائداً ، فلا بد من وجود ثقتي الشخصية بنفسى . إننا نحن البشر ، نجد أنه من السهل أن نتبع الأشخاص الواثقين بأنفسهم . إننا ننقد سريعاً ونصبح مندمجين في أي مشروع عندما يكون الشخص المسؤول عن ذلك لديه ثقة عالية بنفسه .

لا يمضى معظم المدراء الوقت الكافي ليزيدوا من تقديرهم لذواتهم ، فينحصروا في دائرة فخرهم الشخصي لما حققوه من إنجازات . إنهم يقضون كثيراً من الوقت قلقين بشأن انطباع الآخرين عنهم . مما يؤدي إلى عدم الشعور بالأمان وانخفاض التقدير الذاتي .

فى الكتاب الرائع " Self Esteem at Work " (جوس باس - الطبعة الأولى ١٩٩٨) يقول صاحبه " ناثنيال براندن " :

" إن الشخص الذى يشعر بعدم استحقاقه للإنجاز والنجاح الذى حققه ، لا يحتمل أن يتمكن من إدراكه الطموح لدى الآخرين . ولا يمكن كذلك للقادة إظهار أفضل ما لدى الآخرين ، إذا كانت حاجاتهم الأولية - النابعة من عدم الثقة بأنفسهم - هي محاولة إثبات أنهم على صواب وأن الآخرين مخطئون ، وفي تلك الحالة لا تكون علاقتهم بالآخرين محفزة ، ولكن تكون عكس ذلك ، ومن الخطأ أن نقول إن القائد الأعظم يجب ألا يشعر بذاته ويفخر بها . فالقائد بحاجة إلى الشعور بذاته بشكل صحي ، على ألا يكون انطباع الآخرين عن القائد أنه صاحب شخصية فى موضع اختبار فى كل موقف ، ولا أن تكون شخصيته قلقة فى حالة دائمة من الدفاع عن نفسها . لذلك يجب أن يكون القائد حراً ليتول مسؤولية المهمة والنتائج ، وليس موجهاً نحو تمجيل النفس أو حمايتها ، إن القائد الذى يشعر بذاته بشكل صحي دائماً ما يسأل : ما هو المطلوب إنجازه ؟ أما من أصحاب الغرور السلبي فيسأل : كيف أتجنب أن أبدو سيناً ؟ " .

عليك بناء قوتك الداخلية بعمل كل ما يجب عمله ثم الانتقال إلى الأمر التالي الذي يتطلب عمله . كلما قل تركيزك على كيفية ترك انطباع جيد ، كان لذلك أثر إيجابي في العبيطين بك .

٢٦. عين المتمميين



ـ إن أفضل الرؤساء التنفيذيين هو الذي يمتلك بالتفكير السليم الذي يجعله يختار الأشخاص المناسبين ل القيام بما يريد إنجازه ، ولديه ما يكفي من ضبط النفس ليجعله يبتعد عن مضايقهم بينما ينجزون ما يفطرون عليه .

ـ "تيمور روزفلت"

يبعد أن هذا الأمر في غاية البساطة ، ولكن أفضل الطرق التي يمكنك من خلالها تعين الأشخاص المتمميين في فريقك هو أن تقوم باختيار الأشخاص الذين يتسمون بصفة التحفيز الذاتي والحماس . وهناك العديد من الأمور التي يمكن إجراؤها لتشكيل هنا الفريق . ولنبدأ الآن بالمقابلة الشخصية التي تجري قبل عملية التعين .

وعندما تجري المقابلة الخاصة بالتعيين ، فعليك أن تعرف متعدماً أنواع الأسئلة المحتمل أن يتوقعها الشخص الذي تُجرى معه المقابلة الشخصية ، فمن المحتمل أن تكون لديه الإجابات والردود عليها مسبقاً ، لذا عليك أن تتخل من هذه النوعية من الأسئلة إلى أقصى حد .

بدلاً من ذلك ، اطرح الأسئلة المبكرة ، والمصممة خصيصاً للكشف عن الشخصية الحقيقة الكامنة وراء هذه الردود المحفوظة

مسبقاً ، اطرح الأسئلة التي لا يمكن توقعها ، اجعل الشخص الذي تجري معه اللقاء يفقد توازنه من خلال ما تطروحه من أسئلة غير متوقعة . سيقبل مثل هذه الأسئلة ويعجب بها الأشخاص المتحفظون ، بينما الأشخاص غير المتحمسين ستزيد هذه الأسئلة من قلقهم وعدم شعورهم بالراحة .

وأعرف أن كل شخص تجري معه المقابلة التحاورية هو شخص يحاول أن يرد بالإجابات الجاهزة المتدرّب عليها مسبقاً . إنهم يلعبون دور الشخص الذي يعتقدون أنه سينال هذه الوظيفة . وجميعنا غالباً ما يفعل ذلك في أية وظيفة ، ولكن هذا لن يحدث في وظيفتك أنت !

إن إحدى الطرق التي تختار بها الشخص المناسب من بين الأشخاص المتقدمين للوظيفة هي ما يطلق عليه الأسئلة المتسلسلة . وهذه الأسئلة تعتمد على أن يكون كل سؤال متبعاً بسؤال آخر نابع من سابقه وليس له نهاية محدودة . على سبيل المثال :

سؤال : لماذا غادرت الشركة " س " ؟

إجابة : " ليس بها ما يكفي من التحديات " .

سؤال متسلسل : " رائع ، أخبرني عن الشركة " س " أكثر ، ماذا كانت تمثل بالنسبة لك ؟ " .

إجابة : " كانت تمثل صعوبة إلى حد ما ، ولم أشعر فيها بالراحة " .

سؤال متسلسل : " لماذا تعتقد أنها قد أوقعت عليك كل هذه الآثار ؟ " .

إجابة : " لقد كان مديرى يؤدى دوره على أكمل وجه " .

سؤال متسلسل : " أمر رائع حقاً ، أخبرني أكثر عن ذلك إن أمكن " .

يعد "السؤال المتسلسل" أساساً استفساراً منك يبتعد به الشخص الذي تجري معه المقابلة ويبعد ، ويبعد ، ولا يتوقف ، فدائماً ما تقول له : "استمر" ، "واصل" ، و "أخبرني المزيد" ، و "واصل ، واستمر" .

تقوم هذه الأسئلة المتسلسلة بتحديد الشخص المناسب بعد فترة قليلة ، وبناءً عليه ، قم بطرح الأسئلة التي لا يمكن توقعها ، والتي لا يمكن التدرب عليها وتجهيز إجابات معدة مسبقاً لها . فيما يلى مثال لتغيير رائج مفتوح النهاية إلى أقصى حد :

"هل نشأت هنا؟" .

"لا ، لقد نشأت في شيكاغو" .

"شيكاغو ! لقد حصلت على تعليمك العالى هناك؟" .

"نعم ، مدرسة "مبن إيست" للتعليم العالى" .

"ماذا كان يعني بالنسبة لك ، ذهابك إلى هذه المدرسة؟" .

مثال آخر :

"كيف كانت عطلة نهاية الأسبوع؟" .

"رائعة" .

"ماذا تعنى بالنسبة لك عطلة نهاية أسبوع نموذجية؟" .

مثال آخر

"عرفت من استمارة السيرة الذاتية الخاصة بك أنك تخصصت في الهندسة" .

"نعم" .

"إذا أتيح لك أن تقوم بتغيير شيء ما يخص طرق تدريس الهندسة ، ما الذي ستقوم بتغييره؟" .

مثال آخر :

”إذا طلب منك العودة إلى الشركة التي كنت تعمل فيها من قبل ، حتى تقوم بإدارتها ، ما هو أول شيء ستفعله ؟“ .

فكرة في الأسئلة التي تندفع أنت شخصياً لها ، وتخدع بها ،
اجعل الشخص الذي تقوم بمحاورته مندهشاً وازهباً إلى ما لا
يتوقعه طوال الجلسة الحوارية ، بهذه الطريقة ، ستتعرف على
الشخص المناسب أثناء حديثك معه ، وبذلك سيزداد شعورك
الإيجابي بشأن كيف سيبدو هذا الشخص عندما يعلم لديك .
إن أفضل طريقة لتشكيل فريق عالي التحفيز يملك الروح
الحماسية هي أن تقوم بتعيين الأشخاص المتحمسين بالفعل ولديهم
روح حماسية عالية .

٢٧. امتنع عن الحديث



”إن أحد معايير القيادة هو مدى القدرة العقلية للأشخاص
الذين يختارون اتباعك“

- دنيس إيه بير ، مستشار إدارة

معظم القائمين على إجراء المقابلات الشخصية مع الأشخاص
المتقدمين للوظيفة يقومون بالتحدث كثيراً ودائماً ما
يتဂجلون في طرح سؤال مثل : ”حسناً هل هناك شيء تود أن
تعرفه عنا ؟“ .

فعليك كمحاور التوقف عن القيام بذلك ، فإن مثل هذا
الأسلوب لا يعد جيداً في حوارات المقابلات الشخصية ، إن

الأشخاص الذين لم يتدرّبوا على إجراء المقابلات الشخصية ويفتقرون إلى المهارة الالزامية مثل هذه المهمة ، يقول بهم الأمر دائمًا في النهاية إلى محاورة أنفسهم والتحدث عن شركتهم .

إنهم يقومون بطرح العديد من الأسئلة غير المجدية وغير الربحية ، وبعد ذلك ، يبدأون في التحدث عن تاريخ شركاتهم ، وتاريخهم الشخصي كذلك ، والعديد من الآراء والاعتقادات الراسخة الخاصة بهم هم شخصياً . وبذلك يضيّعون وقتهم سدى ، وفي خلال خمسة أشهر ، سيشعرون بالضيق والغيط الشديد لأنهم ربما قد تسبّبوا في ظهور مشكلات خاصة بالموظفين ، أو بسبب شكاوهم المستمرة .

تذكرة ألا تتحدث ، فوظيفتك هي أن تستخدم حسك لعرفة المستوى التحفيزي للشخص الذي تحاوره ، ويمكنك فقط أن تفعل ذلك بأن تسمح لهذا الشخص بالإجابة عن سؤال وراء الآخر .

إن الأمر يتطلّب منك مزيداً من الشجاعة ، والتخيل ، والاستعداد المسبق لطرح عدد كبير من الأسئلة أكثر مما يتطلّب الأمر عندما تجري حواراً بسيطاً ، فالقادة العظام يتمكّنون من ذلك ويمتلكون مهارة التطوير وإبتكار الحوارات الحاسمة ، سواء في الرياضة ، أو في الحياة بشكل عام . وحيث إنك قائد ، فأنت إنسان رائع تماماً كأعضاء فريقك ، لذا عين الأفضل .

" دال دوتون " - الذي يعمل مستشاراً تجارياً بشركة " أوبى وان كينوبى " - يقول : " عندما قمت بعمل البحث الذي أسفّر عن كتابي " The Gifted Boss " الرئيس الوهوب " (" ويليام مورو " ، الطبعة الأولى عام ١٩٩٩) اكتشفت أن أعظم الرؤساء يقضون وقتاً قليلاً محاولين إضفاء صفة العظمة على موظفيهم ، ولكنهم بدلاً من ذلك يكرسون جهوداً غير عادية لتسلیط الضوء على

موظفيهم المهاريين واطرائهم . الأمر الذى يعني أن أفضل إدارة هي التي تجد الموظفين لا يحتاجون للإدارة ” .

٢٨. لا تقبل حدود مرؤوسيك

” لا يقوم القادة بصنع مرؤوسين وتابعين ، بل مزيد من القادة ”
- توم بيتر .

يقوم مرؤوسوك بوضع حدود وقيود لأنفسهم طوال الوقت ، فيضعون أمامهم حاجز وهيبة ويدخلون في صراع مع مشكلات من نسج خيالاتهم .

تتمثل إحدى مهاراتك كقائد في أن تظهر لرؤوسيك قدرتهم على إنجاز أكثر مما يعتقدون أن بإمكانهم إنجازه . في الحقيقة ، ربما يكونون هم أنفسهم قادة في يوم من الأيام مثلك . كما أن أحد الأسباب التي تجعل إعجاب موظفيك بك يزداد ، هو أنك دائمًا ما ترى نقاط قوتهم ، فأنت دائمًا ما ترى أفضل ما بهم ، وتخبرهم به .

ربما تكون أول شخص في حياة هذا الموظف على الإطلاق يؤمن بقدراته ، وبفضلك يصبح أكثر قدرة مما كان يعتقد ، فيحبك لأجل ذلك ، حتى إن كان اعتقادك بقدراته أحياناً ما يتسبب له في عدم الراحة ، التي ربما تعاوده كلما طلبت منه بذل جهد أكبر . ولكنك لا تبالي ، إنك فقط تستمر في تركيزك على إيمانك به وبقدراته حتى يبذل الجهد المطلوب وينمو ويتطور .

كان ” روبرت جرينليف ” أحد أعظم معلمى القيادة في الأعمال الأمريكية ، لقد قام بتطوير مفهوم ” القيادة الخادمة ” ، حيث إن

القائد هو الشخص الذى يخدم تابعه فى كل خطوة فى الطريق ، خاصة بمحاولة إظهار أفضل ما لديهم ، رافضاً قبول حدودهم كمنجزين .

قد يسبب ذلك ارتباكاً لرؤوسك باعتبارهم تابعين لك ولكن ليس باعتبارهم منجزين .

قال " جرينليف " : " بمقدور أي شخص أن يقود مرووسيين مثاليين أو نموذجيين - إذا كانوا هناك في الأصل . ولكن ليس هناك من بين الناس من هو مثالى أو نموذجي . والآباء الذين يحاولون تربية وتنشئة أطفال مثاليين ، يقومون بدلاً من ذلك بتنشئة أطفال عصبيين .

إن أحد أوجه الطبيعة البشرية أن الشخص " غير النموذجى " - غير ناضج ، مضطرب ، غير بارع ، كسول - يمكن أن يكون قادرًا على التفوق والبطولة إذا قفت بقيادته بحكمة وبراعة . إن السر وراء بناء الفريق هو القدرة على إدماج الفريق المكون من مثل هؤلاء الأشخاص وتنميتهم وتطويرهم حتى يصلوا إلى درجة لا يمكنهم بلوغها بدونك " .

٢٩. دور الطيب والشرير

" إن كانت أفعالك تحفز الآخرين كى يعملوا أكثر ويجتهدوا أكثر ، ويسعوا أكثر نحو الأفضل ، إنن فانت قائد " .

- جون كونيس آمز

إذا كنت محفزاً فعالاً للآخرين ، إذن فأنت تعرف كيف تلعب دور الطيب والشيرير ، وأنت تعرف كذلك أن هذا الدور لا يتطلب شخصيتين ، فالمحفز الحقيقي بإمكانه لعب الدورين .

الطيب : عليك رعاية ، وتعليم ، وتدريب ، وخدمة ، وتدعيم موظفيك على طول الخط . عليك كذلك الالتزام بوعودك في كل مرة تعدد فيها بتذليل العقبات التي تقابلهم ، وتشجع عليهم ، وتقدّرهم طوال الوقت ، وتقوم بقيادتهم من خلال الدعم الإيجابي للسلوك المرغوب ، وذلك لأنك القائد الحقيقي الذي يُعرف أنه سيحصل على ما أنفقه في المكافآت .

الشريـر : عدم التفاوض بشأن الحفاظ على الـوعـود ، حتى الـوعـود
الـتي تـخص الأداء . لا مجال للـشكـوى ، أو الأعـذـار كـبـديل
لـلـحوـاراتـ الخـاصـةـ بـالـوعـودـ التـىـ لمـ يـلتـزمـواـ بـهـاـ . لا اـحـترـامـ
لـلـمـوـظـفـينـ الـذـيـنـ يـنتـخـبـونـ وـهـلـاءـ الـذـيـنـ لـاـ يـنـجـزـونـ أـعـمـالـهـمـ . لـا
مـجـالـ لـلـكـسـالـ ، لـأـنـ الـوضـوحـ ، وـالـإـقـنـاعـ ، وـالـتـصـعـيمـ هـىـ أـسـاسـ
الـعـمـلـ . يـكـشـفـ كـلـ أـورـاقـهـ وـعـماـ فـيـ جـعـبـتـهـ . لـيـسـ لـدـيـهـ أـيـةـ
رسـائـلـ تـلـمـيـحـيـةـ . يـقـولـ مـباـشـرـةـ فـيـ وجـهـكـ : " إـنـتـىـ أـوـمنـ
بـكـ ، وـأـعـرـفـ أـنـ يـاـمـكـانـكـ إـنـجـازـ هـذـاـ الـأـمـرـ ، إـنـ السـبـبـ الـوـحـيدـ
لـبـقـائـكـ هـنـاـ ، هـوـ إـنـجـازـ هـذـهـ الـمـهـمـةـ .

وبالطبع ليس عليك لعب دور الشرير لفترة طويلة ، فعليك أن تؤدي هذا الدور فقط بعد استنفاد كل الأساليب الممكنة من خلال لعب دور الطيب . حيث إن دور الشرير ربما يكون جرس إنذار للشخص الذي لم يواجه أى تحدي في حياته من قبل . وعندما

ينتهي دور الشرير ، ويلتفت هذا الموظف إلى أخطائه يعود القائد مرة أخرى إلى دور الطيب حتى تكتمل العملية الإنتاجية .

٣٠. لا تجعل جنون العمل

يصيبك

" كلما تقدمت في العمر ، أجد المزيد من الحكمة في القاعدة القديمة التي تحدث على وضع الأمور في نصابها الصحيح حسب أهميتها . تلك هي العملية التي غالباً ما تحول أكثر المشكلات الإنسانية صعوبة إلى أمر يمكن التعامل معه " .

" - دوبيت . أيزنهاور "

عندما أفكر في سبعة أشياء بدلأً من شيء واحد ، فإنني أحاول أن أحافظ بها في ذهني ، محاولاً الإنصات إليك في نفس الوقت ، لكنني في الحقيقة لا أستطيع ذلك حيث إنني أفكر في العديد من الأشياء في نفس الوقت حتى إنني أتعذر أن تفادرني ، حتى أستطيع إنجاز هذه الأشياء .

وبناءً عليه ، فإنني أنظر إلى ساعتي مرتين بينما أنت تتحدث إلى ، لأنني دائمًا في عجلة من أمري ، إلى أقصى حد ، فأنا أقوم بعمل ملايين الأشياء ، ولكن الأمر الذي لا أراه هو أن علاقتي الضعيفة بك تخضع للدمار بهذا الأسلوب . إنها تنهار قليلاً قليلاً في كل مرة ، لأن الرسالة الرئيسية التي أوصلها لك ، أو لأي شخص آخر في فريقى هي أنني فعلًا واقع تحت ضغط وأنني مشغول دائمًا وليس لدى وقت لك ، وأن ذلك بالفعل ضرب من الجنون .

إنني قد أخبر أسرتي : " ياللجنون ، إننى أريد أن أقضى
مزيداً من الوقت معكم ، ولكن الأمر الآن لا يحتمل ذلك ، إن الأمر
في الشركة في غاية العجلة " .

حسناً ، ليس الجنون ممثلاً في العمل نفسه ، ولكنه فيك
أنت . إنك بحاجة لأن تكون أميناً وصريحاً مع نفسك ، وأن توقن
بأن العمل ليس ضرباً من الجنون وأنه مجرد عمل ليس أكثر
ولا أقل !

إن المدير الذي في عجلة من أمره دائمًا ما يرفع يديه غاضباً ،
و قائلاً : " مازاً ؟ لقد غادرت العمل وتركتنا ؟ مازاً ؟ إنها توقفت
عن العمل ؟ يا للدهشة ، لا يمكن الثقة بأى شخص هذه الأيام .
 أحضروها لي هنا الآن ، إننا في حاجة لإنقاذ هذا الموقف ، أريد
أن أعرف سبب تركها للعمل " .

حسناً ، لقد غادرت العمل من أجل السبب الآتى : إنك
تحدثت إليها لما لا يزيد على ثلاثة دقائق كحد أقصى فى كل
جولة حوارية ثنائية بينما خلال العام المنقضى . ربما تكون قد
تحدثت إليها ٣٦٥ مرة ، ولكن كل مرة كانت ثلاثة دقائق فقط ،
ولا تعد تلك علاقة فعالة ، بل إنها علاقة عابرة وفاترة .

وسوء أحب المدير هذا أم لم يحبه ، فإن خلق علاقات
عظيمة ، هو الطريقة المثلث لبناء مستقبل مهنى ناجح ، كما أنه
الوسيلة للقيام بأعمال ناجحة وتكوين فرق عمل عظيمة .

عادة ما يقوم الأشخاص الذين يتبعون طريقة محددة يشوبها
الخوف ، " باحترام " مدرائهم الذين يكلفونهم بمهام عديدة ،
معترفين بأن ذلك يشعرهم بتقليل من الأمان بسبب كل هذه الأعمال
التي تسودها العجلة والجنون .

وعندما يلتقيون بالدير ، فإنه يقول لهم : " حسناً ، هيا تعالوا أعرف أنكم تريدون رؤيتى فلتأتونى ، على أن أجرى هذه المكالمة الهاتفية ، يا للعجلة ، وعلى أن أحضر اجتماعاً بعد دقيقتين ، وإننى كذلك فى انتظار بريد إلكترونى ، لذا فإنكم ستسامحونى إن غادرت المكان عندما يصل هذا البريد ، ولكن ادخلوا هنا للحظة ، أعرف أن لديكم شيئاً ما فى أذهانكم . لذا فأرجوكم ، آوه ، تحدثوا إلى ... ، ... معدرة " .

عندما يمكننا أن نجعل أحد المدراء يمر بتجربة يكون فيها هادئاً ومركزاً على كل حوار ومحادثة كطريقة لمباشرة يومه ، فإنه فعلًا سيندهش من النتائج . وإذا اتبع ذلك لمدة أسبوع فستتجده يقول : " إنه أمر لا يصدق ، هناك تفهم متتبادل بيني وبين موظفى الشركة هذا الأسبوع أكثر من الأسبوعين الأخرى " .

إنه أمر غير معقول بالنسبة لهؤلاء المدراء ، لأنه غالباً عندما يهدأون ويركزون فى المهمة التالية التى سوف تواجههم ، سيجدون ، أن هناك شخصاً آخر سيرغب فى القيام بهذه المهمة . ولن يقتصر الأمر على ذلك فحسب ، بل إنه سيجد من هو مغرم حقاً بالقيام بهذه المهمة .

هناك العديد من الأشياء التى يمكن أن تنتقل إلى الآخرين ولكن فقط إذا تمتت بالحكمة والهدوء ، إن إحدى أفضل الطرق لتحفيز الآخرين هي أن تقدم لهم الأشياء الرائعة والشيقة ليؤدوها . خاصة الأشياء التى توفر لك الوقت الخاص ، ذلك الوقت الذى يمكنك أن تستغله لبناء الفريق المتحمس .

٢١. امتنع عن التودد والملاطفة

ـ إنني لم أعدْ صفو حياتهم أبداً ، إنني فقط أخبرهم
بالحقيقة فيرونها جحيمًا .
ـ هاري ترومأن ”

إن المدراء الذين يفتقرن لمهارات القيادة ، غالباً ما تجدهم يستجدون حب مرؤوسيهم لهم فوق أى شيء آخر أو على حساب أشياء أخرى - وإن كان ذلك دونوعي منهم . وبدلاً من إنقال عاتقهم بالمسؤولية ، فإنهم يحررورون منها . إنهم يظهرون للموظفين غير الأكفاء شعوراً زائفًا بأن كل شيء على ما يرام . إنهم مدراء يستجدون الاستحسان بدلاً من الاحترام .
ولكن هذه العادة لها نتائج قاسية ، إنها تؤدي إلى فقدان الثقة في العمل ، وهذا هو أكثر الموضوعات الشائعة بناءً على الاستطلاعات التي أجريت مع الموظفين .

القائد الحقيقي لا يهتم في البداية بمحاولة نيل رضا وحب مرؤوسيه ، القائد الحقيقي هو من يركز على الممارسات والتواصلات التي يكسب من خلالها احترامهم .
إنه هدف مختلف تماماً يؤدي إلى نتائج مختلفة تماماً .
(إنك لا تحزنني لأنني أحبك ، لكنك تحزنني لأنني أحترمك) .
إن السؤال الجوهرى الذى يطرحه القائد هو : ” إذا كنت أنا فى مكان مرؤوسى فما هو الشىء الأساسى الذى ساحتاجه من قائدى ؟ ” .

تنوع وتختلف الإجابات الخاصة بذلك السؤال ، ولكن أكثر هذه الإجابات شيئاً هى :

١. الحقيقة ، فور معرفة القائد بها .
٢. التواصل الكامل المتكامل بين القائد وبين فريق العمل ككل .
٣. الإيفاء بجميع الوعود ، خاصة تلك الوعود الصغيرة بجسم وبثبات (" سأعود إليك مرة أخرى غداً بشأن نفس الأمر ") . ليس فقط الإيفاء ببعض الوعود ، أو حتى جزء كبير منها ، ولكن الوفاء بجميع الوعود . فإذا لم يكن باستطاعتي كقائد الإيفاء بأحد الوعود (خاصة الصغيرة منها) فيجب أن يكون هناك اعتذار فوري وأخذ وعد آخر جديد وحديث .

لا يحاول القائد الحقيقي أن يصبح الرفيق الحميم لكل شخص ، على الرغم من إقراره بأهمية التواصل القائم على التفاؤل والابتهاج .

القائد الحقيقي لا يهتم كثيراً بأن يكون محبوباً من الجميع على الدوام ، ولكنه يرغب أيضاً في المشاركة في حوارات غير مريحة مع موظفيه من منطلق كونه مباشراً وحاسماً ، القائد الحقيقي هو من يرى هذه الناحية من الإدارة من منظور حاسم وجاد . القادة الحقيقيون لا يحاولون تكوين صداقات خاصة غير ملائمة مع أعضاء الفريق المكلفين بقيادته . القائد الحقيقي يستمتع بكل أوجه المسؤولية ، ويقوم بتحويل إدارة ومقاييس الأداء إلى أعمال تقوم على المغامرة .

٤٤. أبداً بالأسوا

ـ إن أفضل الحلول هو الحل المباشر

ـ روبرت فروست

إن السؤال الرئيسي الذي يطلب منا القادة الإجابة عنه هذه الأيام هو : كيف تحفز الآخرين عندما تفتقر إلى القدرة على إدارة الوقت ؟ كان ذلك صحيحاً ومنطبيقاً على "كارلوس" الذي أدار فريقاً من المساعدة .

يقول "كارلوس" : "إن كل شيء يقابلنى وكل شيء يصادفى وكل المكالمات الهاتفية التى أجريها وكل التعهدات والالتزامات التى أكلف بها ، كل ذلك يجب أداؤه فى يوم محدد ، يمكننى بالفعل الاستفادة من عشر ساعات أخرى فى يومى هذا" .

فضحكتنا قائلين : "ينطبق ذلك على كل شخص ، يا "كارلوس" فلا تظن نفسك متفرداً ومحظياً عن الآخرين ، وأعد شخذ عقلك ، وابداً من جديد" .

إن كل الأشخاص العمليين في هذا السوق العالمي لديهم الكثير لي فعلوه أكثر من الوقت المتاح أمامهم لإنجاز هذه الأشياء ، ولا يمثل ذلك مشكلة في حد ذاته ، ولكنها حقيقة واقعة في الحياة .
قال "كارلوس" : "ولكن من المغرى جداً أن ينتابك إحساس بالاندماج في هذه الأمور ، من المغرى أن تشعر بكونك ضحية من جراء كونك مثلاً بالمهام الطائلة" .

"قد يكون هذا صحيحاً إلى حد ما ، لذا أعد ترتيب أمورك ، وانظر للأمر من على بعد عشرة آلاف قدم ، وارتق ، وارتفع بنفسك".

صاح "كارلوس" قائلاً : "ولكن الحقيقة أنني مثقل فعلاً بالأعباء والمسؤوليات ، ولا يمكنني فعل شيء حيال ذلك . إنني مشتت ، فكيف يمكن لأى شخص التعامل مع هذا الفريق؟ عندما تواجه كل هذه الأمور مجتمعة وعندما تعتقد أنك على وشك التعامل معها ، تقاطعك مكالمة هاتفية ، أو يصلك بريد إلكترونى فتجد أنك مطالب بأمر آخر . هناك برنامج آخر يجب تنفيذه ، وهناك استماراة أخرى يجب ملؤها ، وإنني على وشك الاستسلام متسائلاً عن كيفية القيام بكل هذا".

"أنت إلى جيداً يا "كارلوس" ، عليك أن تستجمع قواك ، ومشاعرك ، فإن أبسط نظام يمكنك اتباعه لإدارة الوقت سيفيدك كقائد ، فلتتبعه وعليك أن تجعله بسيطاً".

فتساءل كارلوس : "كيف لهذا النظام أن يكون بسيطاً؟ يبدو أنني بحاجة لحل أكثر تعقيداً لمجموعة من التحديات شديدة التعقيد".

"مهما فعلت ، لا يمكنك أن تتتجاهل هذه الحقيقة بشأن القيادة : فسوف تواجهك العقبات ، والمطاردات ، والمقاطعات ، وهناك استجابتان عليك الاختيار من بينهما لتوجيه حقيقة القيادة هذه في الحياة".

لم ينبع "كارلوس" ببنية شفة

"يمكنك أن تصبح فقط ضحية ، وتقول : "لا أستطيع مسايرة كل هذا ، على القيام بالكثير من الأشياء". فالامر لا يتطلب منك خيالاً أو شجاعة فإن هذه أسهل طريقة للتملص من المسؤولية ، أن

تظل في حالة دائمة . ربما حتى تتشكّو إلى أناس آخرين ، قادة آخرين ، مدراء آخرين ، أسر أخرى ؛ وسوف يومئن الجميع برأوسهم ، ويقولون في النهاية إنك لابد أن تتخلّى عن هذا الموقف ” .

بدأ ” كارلوس ” يُظهر تفهّمه وقوله لذلك بإيماءات رأسه . فقال ” كارلوس ” : ” ولنفترض أن ذلك قد حدث ، ولكن هذا لن يجعلني أشعر بأى استمتاع بوظيفتي حيث لن يقدم لي ذلك أى دعم أو مساندة : أن يكون لدى أصدقاء وأسر يشيرون إلى ضرورة التخلص من هذا العمل التشعّبي ، مما يضاعف من صعوبة الموقف ” .

- ” حسناً ، هناك طريقة أخرى يمكن العمل وفقاً لها ، وهى من خلال اتباع أبسط طرق وأنظمة إدارة الوقت الممكنة في حياتك . وهى الطريقة التي نوصى بها والتى صادف معها معظم القادة حظاً وفيراً . إنها بسيطة للغاية ، ويمكن اختزالها في كلمتين هما : ” الأسوأ أولاً ” ، (أو ابدأ بالأسوأ) .

لقد عملنا مع كارلوس لوقت طويل حتى نجعله يعرف أن أفضل طريقة لإدارة الوقت لا تمثل في التفكير فيه باعتباره إدارة وقت ، ولكن بالتفكير فيه باعتباره إدارة الأولويات ، لأنك لا تستطيع في الحقيقة ” إدارة الوقت ” ، حيث لا يمكنك إضافة مزيد من الوقت إلى يومك .

لكن بإمكانك إدارة الأولويات ، والأشياء التي تختار عملها .

قال ” كارلوس ” : ” ماذا تعنى بالبدء بالأسوأ ؟ ”

” دون في ورقة كل الأشياء التي ترغب في عملها في اليوم التالي ، وربما تكون قد قمت بتدوينها في اليومين المنقضيين ، ولكنك هذه المرة عليك كتابة الأشياء التي تحب أن تفعلها ، ليس

من الفضولي أن تكون القائمة بهذه الأشياء كاملة متكاملة ، ولكنها قد تشمل مجرد صور مختزلة بسيطة أو أية رموز للأشياء التي ستفعلها على قصاصة من الورق . وبعد ذلك ، عليك الاختيار ، من بين كل هذه الأشياء أكثرها أهمية وأولوية لتنجزها ” .

- ”كيف أعرف عن يقين أيّاً من هذه الأشياء تندرج ضمن الأولويات ؟ وكيف يعمل ذلك - على المدى البعيد - على تحسين عملية تحفيز الموظفين ؟ أليس ذلك هو تخصصك أنت ؟ ”

- ”نعم ، إنه كذلك ، ولكنك حتى تتمكن من وضع هذه القائمة لن يمكنك تحفيز أي شخص . عليك أن تقف على أرض صلبة وأن تجعل بداخلك الاستعداد المنظم الراسخ ” .

- ”نعم ، نعم ، أعرف ذلك ، ولكن كيف يمكنني اختيار أحد الأشياء لأقوم بالتركيز عليه وأنجزه ؟ ” .

” ما الشيء الذي ستقوم بتaggiله على الأرجح ؟ ما هو أكثر الأشياء أهمية التي عليك أن تفعلها ؟ ما الشيء الذي تحتاج حقاً إلى إنجازه ، وليس بالضرورة أن يكون أكثر الأشياء العاجلة ، ولكنه أكثر الأشياء أهمية ؟ ”

قال كارلوس : ” حسناً ، أعتقد أنني أفهم ذلك . إنه الشيء الذي يؤلمني دائمًا التفكير فيه . هو الشيء الذي اختار أن أبدأ به ” .

- ” هذا هو بالضبط ” .

إن معظم المدراء يشبهون ” كارلوس ” ، إنهم يفتقرن إلى النظام البسيط . إنهم يستجيبون للأشياء العاجلة فقط ، ويتساءلون كل يوم : ” ما هو الشيء العاجل الذي يجب التعامل معه الآن ؟ ” وغالباً ما تكون الأشياء العاجلة التي تظهر كإجابة على هذا السؤال

هي بالفعل أشياء بسيطة . نعم إنها أشياء تافهة ، مجرد مشاحنات .

سأل كارلوس : " ولكن أليس للأشياء الصغيرة هذه أن تنجز أيضا ؟ "

" نعم ، يجب إنجاز هذه الأشياء ، ولكنك في وقتها تترك وتهمل الأشياء المهمة وتدعها جانبا ، ففي الكثير من الأوقات يكون من المفيد جدا أن تغلق الهاتف المحمول ، وتنصرف عن بريدك الإلكتروني ، لتختر شيئا آخر مهما ، وتعمل على إنجازه حتى يكتمل ، وتترك الأمر العاجل الأقل أهمية معلقا " .

قال " كارلوس " : " أعرف أن هناك دائما شيئا ما يثير فضولي ويساورني القلق بشأنه ، ويظهر أمامي كثيرا ، وأظل أفكر فيه ، ويعتبر قيامي بإنجاز باقي الأشياء " .

- " الآن أنت تسلك المسار الصحيح يا " كارلوس " ، لا يمكنك التركيز بشكل هادئ على الأشياء التي تؤديها ؛ لأن هذه الأشياء المهمة توجد في مخيلتك وتورقك ، وعندما تذهب إلى المنزل في المساء ، فإن الشيء الذي يجعلك أكثر إرهاقا ، وتعبا ، والذي يضفي عليك شعورا بأنك لم تقض يوما جيدا ، إنه الشيء الذي لم تنجزه ، وكنت تتمنى إنجازه " .

- " حقا ، أعرف ذلك " .

" لذا فهذا هو ما ت يريد أن تطبق عليه مبدأ " ابدا بالأسوا " . إنك ت يريد أن تتناول هذا الشيء الذي يمثل صعوبة بالغة في أدائه ، والذى تود أن تنجزه ، إنك ت يريد أن تجعل هذا الشيء فى المقام الأول ، على قمة الأولويات ، ولا تسمح بإنجاز أى شيء آخر قبله " .

مرت الأسابيع ، وكان من الصعب على "كارلوس" أن يعتاد على هذا النظام ، ولكنه في النهاية تحمس له فقط مع ممارسة وتدريب طويل . وبعد ما اعتاد كارلوس في النهاية على نظام "ابداً بالأسواً" ، شعر بالحرية كما لم يشعر بها من قبل . لقد تحفظ الأفراد من حوله بمدى هذه الحرية التي كان يشعر بها كل يوم من خلال إنجازه لأصعب الأشياء أولاً . أصبح "كارلوس" يتعامل مع أكبر الأشياء في البداية ، وبعدها يشعر كان الوقتباقي من اليوم مجرد وقت ترفيه ، وقد وصلت طاقته إلى أوجها . وبعد وقت ليس بطويل ، أصبح يعلم الآخرين نفس النظام . لقد اتصل بنا بعد أشهر قلائل لموافقتنا بأحدث الأخبار المتعلقة بحياته الجديدة المتمركزة حول القيادة .

قال "كارلوس" : "لقد أشعرني ذلك حقاً بالحرية . لو سألتني شخص ما : "هل يمكنك الجلوس معى للتحدث بشأن أمر ما؟ وكنت حينها قد انتهيت بالفعل من إنجاز "أسوا الأشياء" فيمكننى أن أقول : "بالتأكيد ، كم تحتاج من الوقت كي نتحدث فيه؟ هيا للتحدث" .

٣٣. تعلم التجربة



"لا تكن جباناً أو موسوساً لدرجة كبيرة بشأن أفعالك وتصرفاتك ، فالحياة تجربة . وكلما زالت تجاربك ، كان ذلك أفضل بالنسبة لك؟" - رالف والدو إيمeson

إن إحدى أكثر الشكاوى الشائعة التي يبديها المدراء التنفيذيون هي : إن مرؤوسيهم يكرهون القيام بأية تغييرات في عملهم رغم

أنهم مطالبون دائمًا بذلك في ظل بيئة العمل هذه التي تسودها روح التنافس بنسبة عالية ، وعندئذ يصاب المديرون التنفيذيون بنوبات غضب عارمة محاولين إحداث التغييرات المطلوبة وإنجازها .

فربما نشعر بصعوبة بالغة في تشجيع الآخرين على التغيير ، ولكن حاول إمعان النظر في الإمكانية التالية : ربما لا يحب الناس التغيير ، ولكنهم من الناحية الأخرى يفضلون خوض التجارب .

وكما لاحظ مستشار الأعمال التجارية والصحفي " دال دوتن " أن : " التجربة لا تفشل أبداً . عندما تجرب شيئاً ما وتجد أن هذا الشيء لم يكن فكرة صائبة ، فإنك - في الحقيقة - لا تعود إليه ، حيث إنك بالتأكيد تتعلم شيئاً ما من هذه التجربة على الأقل ، يجعلك ذلك تقدر ما كنت تفعله من قبل ، وبناء عليه ، فإنني أعتقد أنني محق في قولي بأن التجربة لا تفشل أبداً " .

ولذلك ، وفي الأعمال التي نتناولها بالتدريب ، ليس هناك أبداً أية تغييرات . وعلى الرغم من ذلك ، يقوم الرؤساء الذين أتعامل معهم بتجارب مستمرة حتى يصلوا إلى أفضل شيء بالنسبة لموظفيهم ، وللعمل ككل ، وللعملاء كذلك ، فيقول هؤلاء المديرون التنفيذيون لموظفيهم بكل بساطة : " إنها مجرد تجربة لمعرفة ما إذا كان هذا الأمر أفضل بالنسبة لكم ولعملائنا كذلك . إن كانت كذلك ، فهذا أمر عظيم ، وسوف نستمر في اتباعه ، وإن لم تكن كذلك ، عندئذ سنقوم بتعديلها أو التخلص منها تلك هي التجربة " .

وكلما طالت مراقبتك لهذه التجربة وحصلت على المردود المطلوب ، فستجد أن المقاومة التقليدية للتغيير قد انتهت ، حيث أصبح موظفوك بالفعل يستمتعون بالتجارب الجيدة الفعالة .

٣٤. تواصل بوعي وإدراك

ـ أغرق في بحر يموج بالبيانات ، وما زلت أتوق إلى معلومة ـ
 ـ رث ستانات ـ استشاري أعمال عالمية

تواصل بوعي وإدراك ، وكن على دراية بالفهفة بطريقة إنصات الآخرين إليك .

يقول "وارن بينس" وهو حُجة في الإدارة : "يقوم القادة الأذكياء بجعل موظفيهم يشعرون بأنهم في قلب الأشياء ، وليس على الهاشم ، فيشعر كل فرد بأنه أحدث اختلافاً لنجاح المؤسسة ، وعندما يحدث ذلك ، يشعر الموظفون بأنهم ذوو أهمية وأنهم قد أضفوا معنى لعملهم .

إننا نعيش في عصر المعلومات ، ويقوم موظفوكم باستخدام عقولهم بطريقة إبداعية وانتاجية طوال اليوم . فهم ليسوا في بركة مياه تعلق بهم القاذورات ، ولكنهم جميعاً يتواصلون من أجل العيش .

والآن - وأكثر من أي وقت مضى - يعد التواصل هو سر الحياة ، إنه سر حياة أية مؤسسة ، وعلى الرغم من ذلك تتتجاهل العديد من المؤسسات التواصل وتتركه للمصادفة ، أو البديهة والفطرة ، أو للعادات والتقاليد القديمة التي لم تعد تجده في منح كل شخص ما يحتاجه من معلومات أو تجعله يندمج في الأمور جميعها .

التواصل هو مصدر الثقة والاحترام داخل كل مؤسسة . وبناء عليه ، هيا نكشف عن كل ما في جعبتنا ، ونضع بطاقاتنا فوق الطاولة كلما أمكن ذلك .

وعندما يزداد وعيينا وإدراكنا بالتواصل ، يصبح هذا التواصل أكثر قوة ، وعندما تتوالى المسؤولية كاملة من خلال هذا التواصل تزداد قوة المؤسسة وكفاءتها .

٢٥. انهض بمستوى أدائك

ـ الأداء هو حقيقتك ، تجاهل كل ما هو بونه ـ .
ـ هارولد جينين ، رئيس مجلس إدارة شركة ITT .

هل يمكنك أن تخيل ممارستك لعبه لا تعرف كيف تحرز أهدافاً فيها ، وتكون فيها أمام حكام وخبراء دون أن تعرف معاييرهم في الحكم عليك ؟ ولن يقوم هؤلاء الحكام باخبارك بنتيجة بما فعلته لوقت طويل ، يكون هذا حلماً مزعجاً بالنسبة لك حقاً .

لقد حضرنا اجتماعاً أداره " ميجان " التي قضت أوقاتاً عصيبة في تحفيز أعضاء فريقها حتى تحقق أهداف شركتها المرجوة .
قام أحد أعضاء الفريق واسمه " كلارسن " بسؤال " ميجان " التي تجلس في نهاية المائدة المستديرة التي التف حولها الجميع لإجراء الاجتماع الذي جمع الفريق كله ، وقال لها : " ما هو بالضبط مستوى أدائنا في الوقت الراهن ؟ "

قالت ميجان : " لا أعرف بالضبط ، لم أنظر إلى التقرير بعد ، ولكنني أشعر أن أدائنا هذا الشهر ممتاز ، ولكننا لم نحقق الإنجازات المنشودة بعد " .

يمكنك رؤية تعبيرات وجه " كلارسن " ، إنه جمع بين مشاعر الإحباط ، والألم .

وفيما بعد ، تقابلنا مع " ميجان " بمفردها ، وشرحنا لها سبب حاجتها لتغيير مفاهيمها فوراً إذا كان لديها أمل لتحفيز " كلارنس " وزملائه ، وعليها أن تعرف الأرقام التي حققها فريقهم وإنجازاتهم تحديداً .

قالت ميجان : " إننى فقط لا أحب الأرقام ، ولم أحبهما أبداً ، إننى لست من نمط الشخصيات الرقمية " .

- " سواء تحببين الأرقام أو لا تحببينها ، إذا كنت فى منصب قيادى ، فمن الضرورى أن تكونى شخصاً يحب الأرقام ويعمل وفقاً لها مع فريقه . ليس هناك من سبيل تتخذينه لتقومى من خلاله بتحفيز فريقك هنا - يا " ميجان " - إلا إذا قمت بواجبك ، وهو أن تضعي الأرقام دائمأ نصب عينيك ، وتتحدى دائمأ عن هذه الأرقام مع فريقك . فإن كنت مدربة لهم - وأنت كذلك بالفعل - فيجب أن تتحدى معهم عن اللعبة ، ونتائجها " .

قالت " ميجان " : " حسناً لقد مارست القليل من رياضة كرة السلة فى المرحلة الثانوية ، ربما يمكننى الربط بينها وبين ذلك " .

- " تخيلى مدرب كرة السلة أثناء المباراة ، حينما يتجمع الفريق عند خط الملعب الجانبي ، فى وقت متاخر من المباراة ويقول المدرب : إننى لم أنظر إلى لوحة نتيجة الأهداف ، لذا فإننى لا أعرف الفارق بيننا وبين الفريق الآخر والذى هو فى صالحهم أو فى صالحنا . على أية حال ، هناك بعض النقاط التى يجب الإشارة إليها من وجهة نظرى حتى تستغل الوقت المتبقى لنا " .

ابتسمت " ميجان " وقالت : " سيكون ذلك مدررياً لا أثق فيه أبداً على أية حال " .

- " لم لا ؟ "

لم تنبس ميجان ببنت شفة

- " ألسنت هذا المدرب " ميجان ؟ "

قالت " ميجان " : " أعتقد أنني أعرف ما تقصده ، إن أفضل المدربين هم الأشخاص الذين يكافئون موظفيهم بناءً على إنجازاتهم وفقاً للأرقام ويظهرون إعجابهم بالنتائج " .

- " بالضبط ، القادة العظام هم كذلك بالفعل ، إنهم القادة الذين يستدعون أعضاء الفريق ويقولون لهم : " لقد حصلت توا على معدلات إنجازاتكم للأسبوع الماضي ، رائع ، فهى أفضل من كل ما أنجزتموه طوال العام ! ، فهؤلاء هم القادة الذين يفضل المرؤوسون اتباعهم ؛ لأنهم دائمًا ما يعرفون ما إذا كانوا خاسرين أم فائزين ، إنهم دائمًا ما يعرفون النتائج " .

لقد ذكرنا أن " ميجان " في بداية اجتماعات فريقها ، قالت لهم : " حسناً ، إنكم يا رفاق تبذلون حقاً قصارى جهودكم ، وإنني أعرف أنكم تبذلون جهوداً مضنية ، ولقد مررت في الليلة السابقة ورأيت أنوار مكاتبكم مضاءة حتى وقت متأخر من الليل ، فأنا معجبة حقاً بما تحاولون الوصول إليه ، إنكم تحاولون محاولة جادة تنم عن خبرة " . لقد أخبرناها أنها ربما تكون قد سلكت المسار الخاطئ بهذا المفهوم .

فسألت ميجان : " ما الخطأ في قول ذلك ؟ "

- " إن ما قلته يعد خطأ " ، لأن تقدير " الإنجاز " قد تم استبداله بتقدير " المحاولة " . أنتهى يا " ميجان " ، إننا لدينا عبارة في لغة مجتمعنا تلخص كل ذلك ، فحينما يكون شخص ما غير فعال ، فإننا نقول عن هذا الشخص إنه " لا يعرف نتائج الفريق على وجه التحديد " . إننا نقول إن الشخص غير المنتج " لا يعرف النتائج " . لماذا ؟ لأن " معرفة نتائج الفريق على وجه التحديد " هي الخطوة الأولى لأى إنجاز .

إن ما نريد أن تعرفه ”ميجان“ أن هذا الخطأ الذى اقترفته هو خطأ يمكن تصحيحه ، إنه فقط الخطأ الذى يتمثل فى عدم مراجعة الأرقام والنتائج التى حققها فريق العمل قبل إرسال بريد إلكترونى ، أو عمل مكالمة هاتفية ، فيجب أن نعطى الأولوية لهذه النتائج قبل أى شىء آخر .

ولكن هذا الخطأ البسيط سيترك لدى أعضاء الفريق انطباعاً بأنهم موجودون هنا لأسباب خاصة ، لا للفوز أو تحقيق أهداف محددة .

المدرب يجب أن يكون الشخص الذى يقوم بشرح وتفسير ”النتائج“ والهدف المنشود للفريق بدقة عالية وبصورة محددة ، وكم من الوقت متبق بالتحديد ، وما هى بالضبط الخطة التى تقوم على هذه الأرقام والنتائج . فعندما يكون لديك فريق معتمد على الأرقام ، فأنت تعرف متى تفوز ، ومتى تقضى يوماً جميلاً ، وتعرف أنك تسير على المضمار الصحيح وبالسرعة المناسبة ، كما أنك تعرف متى لا يحدث كل ذلك .

فإن هذا يخلق إحساساً رائعاً بأن ذلك القائد ليس لديه جدول أعمال غير معروف لباقي أفراد الفريق . وبناء عليه فإنك كقائد عليك أن تبحث عن السبل التى تمكنك من التواصل مع مرؤوسيك ، سبل تحسين وزيادة تقييمك لأدائهم ، وبصفة خاصة سبل زيادة الوعى بهذا التقييم .

ولكن ذلك يجب أن يأتي منك أنت ، فلا يمكنك الانتظار حتى تتغير سياسة الشركة من تلقاء نفسها . حيث إن هذا ما يفعله العديد من الأشخاص ، فهم ينتظرون من إدارتهم الخاصة التوافق مع نوع من النظم الجديدة ، أو ما شابه . ولكن لا يجب عليك أن تفعل ذلك ، لا تنتظر ، واجعل ذلك يحدث منك أنت .

يجب أن يتم ذلك من خلال إبداعك الشخصى فى العثور على المزيد من الوسائل التى تمكنك من تحقيق النتائج والمحافظة على مستوى النجاح ، وبهذه الطريقة ، سيقوم الآخرون بربط هذه النتائج بك أو سيعلمون إلى أى مدى يعنى الأمر بالنسبة لك . هل هناك أى شيء تزيد تحسينه ؟ حاول العثور على طرق تتبعها ، لتحقيق النتائج الخاصة بك . إن حب الألعاب الكامن فى كل إنسان هو شيء يمكن الاستفادة منه واستغلاله . وكلما زاد تقييمك للأشياء ، زاد الحافز لدى مرؤوسك لعمل هذه الأشياء التى قمت بتقييمها .

٣٦. قم بإدارة الأساسيات الجوهرية أولاً

ـ أرنى شخصاً لا يهتم بالأساسيات فى العمل وسوف أثبت لك أنه شخص لا يمكن الثقة به فى أداء المهام الصعبة .
ـ "لورنس دى بيل" ، مؤسس شركة "بيل إيركرافت"

إن الطرق التحفيزية التى اتبعها "رودنى ميركادو" لا تعد فقط أكثر الطرق الفعالة لتعليم الموسيقى ، ولكنها أكثر الطرق الفعالة لتعليم العديد من الأشياء الأخرى .
كان "ميركادو" عبرياً في عشرة مجالات مختلفة تشمل : الرياضيات وعلوم الاقتصاد ، وعلم الاجتماع ، وعلم الإنسان ، وتاريخ الموسيقى .

يتذكر "سكوت" قائلاً : في ذات مرة ، أصابتني الدهشة لتلقى دروس فى الاقتصاد أثناء دروس الموسيقى : التفت إلى "ميركادو" قائلاً : "حسناً" سكوت ، إنك تعرف أن الرياضيات بسيطة جداً جداً ، إنها تعتمد أساساً على الإضافة ، ولكن معظم الناس لا تدرك ذلك ، وبناءً عليه إذا تعلمت كيفية القيام بالعملية الحسابية "١ + ١ = ٢" فإن كل ما يخص الرياضيات سيتدفق بناءً على ذلك ، نعم كل شيء يخص الرياضيات " .

فقد كان ذلك الرجل يركز على الأساسيات الجوهرية . وكان ذلك مثلاً جاء ليساعدنى أنا ومجموعة من الرفاق من أجل الاستعداد لأداء مقطوعة موسيقية ، وقد أمضينا تحت قيادته وإشرافه ساعة كاملة نتدرّب على أول ميزانين موسيقيين لهذه المقطوعة واستمررنا في عزف هذين الميزانين الموسيقيين مراراً وتكراراً ، وفي كل مرة كان يطلب منا محاولة استكشاف أسلوب جديد لعزفهما .

وكان يسألنا "كيف يمكنكم إدخال صوت جديد هنا في هذا الجزء؟" وبعدها كان يطرح علينا بعض الأفكار التي تساعدننا على القيام بذلك ، وبمضي الساعة كنا جميعاً قد تمكنا من عزف الميزانين الموسيقيين للمقطوعة التي ربما تتكون من ثمانين ميزاناً موسيقياً . وبعدها ، وفي نهاية الأمر قال لنا : "حسناً ، الآن دعونا نعزف المقطوعة بأكملها" .

ولقد تغير أداء الفريق بأسره ، وتمكننا من عزف المقطوعة كاملة بشكل رائع !

لقد أوضح ذلك لي أهمية الأساسيات الجوهرية . لا تتجاهل ذلك الأمر ، فعليك أن تتمهل أنت وفريقك وأن تقوموا بالأشياء

خطوة بخطوة ، فتتمكنوا بذلك من إنجاز الأشياء الأساسية بشكل سليم ، وتحققوا الأشياء الجوهرية على أكمل وجه .

حضرت مع أحد عملائي مؤخراً الاجتماع الموسع لدراة شركته ، ولم يحضر اثنان من هؤلاء الدراة في الموعود المحدد ، فأراد الرئيس التنفيذي الاندفاع سرعاً إلى الاجتماع وأن يتحدث إلى الموظفين اللذين لم يحضروا في الموعود المناسب .

ولكنني قمت بتهديته وطلبت من المجموعة كلها التركيز بتمهيل وبشكل جوهرى على كيفية التعامل مع التأخر والغياب وعدم الالتزام من قبل هذين المديرين ، وفي هذا الإطار ، كان لدينا عدد من اللحظات الحاسمة للدراة الآخرين فيما يخص طبيعة الالتزام وبذلك ظهرت سياسة جديدة أمامهم بأسلوب أكثر إبداعية .

٣٧. التحفيز بالعمل

ـ يمكن للناس أن ينقسموا إلى فئتين : هؤلاء الذين يتوجهون مباشرة لإنجاز شيء ما ، وهم لا يحركون ساكناً ويتساءلون لماذا لم يحدث ذلك الشيء بشكل أو بآخر ؟ ـ
ـ أوليفر ويندل هولس

لا يقوم معظم الدراة بإنجاز الأشياء طبقاً لترتيب الأولويات التي قاموا بوضعها عندما فكروا بعقلانية ، إنهم يقومون بالأشياء انسياقاً وراء مشاعرهم ، وبناءً على ذلك تتعدد ملامح يومهم (وبالنسبة لفتلك هي الطريقة التي يعيش بها الأطفال تماماً ، إنهم يعيشون منتقلين من شعور إلى آخر ، هل يشعرون بالرغبة في البكاء ؟ هل

يشعرون بالرغبة في الضحك ؟ هل يشعرون بالرغبة في المزاح ؟ تلك هي حياة الأطفال .

ويندرج المدراء المحترفون تحت تصنيفين أساسيين ، فهناك العمليون ، وهناك العاطفيون .

العمليون هم من يفعلون كل ما يتطلب الأمر عمله لبلوغ هدف تم تحديده في البداية . إنهم يبدأون أعمالهم بعد التخطيط لكل ما يتطلب الأمر عمله وإنجازه .

العاطفيون ، على الجانب الآخر ، يفعلون ما يشعرون بالرغبة في عمله ، ويقوم هؤلاء المدراء بقياس درجة حرارة مشاعرهم طوال اليوم ، منساقين وراء أهوائهم ، مستنبطين ما يرغبون في عمله على الفور . إن تقلبات مشاعرهم وتموجاتها هي ما يشكل ملامح حياتهم ، ونتائجهم ، وضماناتهم المالية . ودائماً ما تتغير مشاعرهم باستمرار - بالتأكيد - وبالتالي يصعب على هؤلاء المدراء اتباع أي شيء وأداوه بنجاح ، وتأثير مشاعر هؤلاء المدراء بأمور عدّة : التغيرات البيولوجية ، شعور بضيق شديد ، تناول فنجان من القهوة طيب المذاق ، مكالمة هاتفية مزعجة من المنزل ، وقاحة نادل سخيف في مطعم تناول الغداء ، نزلة برد ، صداع خفيف . هذه هي مواضع القوة المسيطرة ، والأوامر السائدة المؤثرة على حياة المدراء العاطفيين .

المدراء العمليون يعرفون مقدماً ما سوف تستغرقه المكالمة الهاتفية من الوقت ، وكذلك الوقت المستغرق في حقل العمل ، وما سوف يحصل عليه الموظفون من معلومات في ذلك اليوم ، والعلاقات التي سوف تصبح أكثر قوّة ، والتواصلات المطلوبة ، إن المدراء العمليين يستخدمون خطة من ثلاثة خطوات لضمان النجاح :

١. إنهم يحددون ما يريدون إنجازه .
٢. إنهم يحددون ما يجب عمله لتحقيق ذلك .
٣. إنهم ينجزون ذلك .

تلك ليست نظرية ، ولكنها خطة فعلية تم استخدامها من قبل جميع الناجحين الفائزين دون فشل .

أما المدراة العاطفيون فهم يهيمون في الحياة الغامضة ذات التوابع غير المتوقعة والمشكلات المحبطة والمسيبة للاكتتاب . فالعاطفي من المدراة هو من يسأل نفسه : " هل لدى الرغبة في علم هذه المكالمة الهاتفية الآن ؟ " ، " هل لدى الرغبة في كتابة خطاب شكر لفلان ؟ " ، " هل لدى الرغبة في القيام بزيارة مفاجئة لهذا الشخص الآن ؟ " . إذا كانت الإجابة بالنفي ، إذن يستمر المدرا العاطفى في سؤال نفسه حتى نهاية القائمة ، متسائلاً : " هل أشعر بالرغبة في عمل شيء آخر ؟ "

يعيش المدرا العاطفيون داخل هذا الإطار من التساؤل والاستفسار طوال اليوم .

وعلى النقيض ، فإن المدرا العمليين لديهم إحساس عال بتقدير الذات ، فهم يستمتعون بشعورهم بالرضا طوال اليوم ، حتى وإن صادف البعض منهم أموراً غير مرغبة ، غالباً ما يشعر العاطفي بالراحة ، ولكنه لا يشعر بالرضا أبداً . يعرف المدرا العمليون المعنى الحقيقي والعميق للبهجة التي لا يشعر بها إلا الناجزون الخارجون . ويعتقد المدرا العاطفيون أن الفرح والبهجة للأطفال فقط ، وأن الحياة بالنسبة للبالغين هي عملية مستمرة من العناء والضجيج . يكتسب المدرا العمليون المزيد والمزيد من القوة كل عام

في حياتهم ، أما المدراء العاطفيون فيشعرون بأنهم أقل قوة بينما تمر بهم السنون .

تزيادة قدرتك على تحفيز الآخرين كلما زادت سمعتك كمدير عملى . وكذلك ستتضخم لك الأمور أكثر وأكثر بشأن العمليين والعاطفيين من الأفراد ، وعندما تقوم بمكافأة النماذج العملية الفاعلة على أدائهم وانجازهم ، ستبدأ أيضاً في تحفيز وتشجيع العاطفيين في فريقك لأن يصبحوا عمليين .

٣٨. تعرّف على مواطن القوة لدى موظفيك

ـ "قليلون جداً هؤلاء الذين يستخدمون مواطن قوتهم لاحتواء مواطن ضعفهم ، ولا يشتتون أنفسهم ، هؤلاء الأشخاص قليلون جداً ، في أي جيل هناك القليل منهم ، وهم من يقودون جيلهم " .
ـ "سوشى فيلدنكريس " ، عالم نفسى .

تعرّف على مواطن القوة لدى موظفيك . إنها الرؤية الأساسية لعالم الأعمال التي ألمحت " جيم كولينز " لتأليف كتابه " Good to Creat " — دار نشر Harppr Business, 2001) . وهذه الفكرة التي تدعو للانتقال من الجيد إلى العظيم تنطبق أيضاً على الأشخاص الذين تقوم بتحفيزهم ، فمن المؤثر والفعال أن تعمل على بناء مواطن القوة داخل مروسيك بدلاً من القلق المفرط بشأن مواطن الضعف لديهم . فالخطوة الأولى هي معرفتك الحقيقة لمواطن قوتهم ، وبذلك سيمكنك مساعدتهم على التعبير عن أنفسهم بشكل أكبر .

يقضى معظم المدراء الكثير من أوقاتهم ، خاصة في عالم المبيعات ، في محاولة تصحيح ما هو خاطئ . ربما يحدد مرؤوسوك بعض الأمور السلبية فيهم ، ويقول أحدهم مثلاً : " إنني لست جيداً في هذا الشيء ، إنني بحاجة إلى تغييره ، أو إنني لست جيداً في إجراء المحادثات الهاتفية ، إنني بحاجة إلى إصلاح هذا العيب " ولكن أنصت إلى نبرات أصواتهم عندما يقولون هذه الأشياء ! إنها دائمًا تنم عن شعورهم بالاكتئاب ، والقلق ، والحزن .

إليك العادلة البسيطة ، وعندما نتفهم هذه العادلة فإنه سيكون بمقدورنا القيام ببعض الأشياء الرائعة : إذا قام الموظفون بالتركيز على أوجه القصور فيهم ، وإذا كانوا يركزون فقط على ما يضعهم في حالة نفسية سيئة فإن ذلك يعد أمراً خطأً حيث تنخفض حدة نبرة الصوت ، ويهبط الحماس ، ويعم الحزن . وسرعان ما يتخلون عن أنشطتهم فيرجئونها ، متبعين في ذلك أسلوب التسويف والماطلة ، ويقولون : " إن ذلك يجعلنى أشعر بعدم الراحة ، إننى حتى لا أرغب فى التفكير بشأنه الآن ، ولسبب ما لا أعرف لماذا كنت فى حالة نفسية طيبة قبل أن أبدأ ...) إننى لا أشعر بالحالة النفسية الجيدة التى تشجعني على عمل ذلك . يمكننى الإفصاح عن أننى لا أستطيع العمل على حل هذه المعضلة حتى أشعر بقدر من الحيوية والطاقة . أعنى ، أنه لا يمكنك القيام بعمل شيء ما عندما لا يكون هناك ما يكفى من الطاقة التى تدفعك للقيام به . "

لقد اتجهنا إلى إحدى شركات الكمبيوتر حيث استمعنا إلى المدير " مات " بينما كان يتحدث إلى فريقه .

قال مات : " أتمنى من البائعين أن يقوموا بعمل المزيد من البحث قبل إجراء المكالمات الهاتفية الخاصة بالبيع " .
وعندئذ ، وبينما جلسنا مع أحد البائعين الذي يعمل لدى " مات " وكان اسمه " بيرون " فقال : " إنه شيء لا أجده " .
- " حسناً ، أنت لست ماهراً في ذلك ، إذن دعنا نستمر ولا نتوقف عنده " .

- " لا ، لا ، إنني بحاجة لترسيخ ذلك الشيء وإتقانه ، فإنه شيء يجب إتقانه ، إنني بحاجة للتحسين ، فلماذا لا تقوم بتدريببي ؟ كيف يمكنني أن أحسن من أدائي في ذلك ؟ " .
وكنت أسمع حينها نبرة صوته المتداولة المنخفضة . وأدركت أن " بيرون " لن يتحسن أبداً في أداء ذلك الشيء ، وذلك بسبب الاتجاه الفكري السلبي الذي أدخل الموضوع في إطاره .
وعلى ذلك فإنه يمكن للموظفين أداء شيء ما ، وتطويره وتقويته ، فإنهم بحاجة لأن يكونوا في حالة نفسية إيجابية وسعيدة ، وهم كذلك بحاجة لاكتساب الطاقة والحماس ، وعند تحقيق ذلك يكونون في أفضل حالاتهم .
طرح المدير " مات " علينا سؤالاً بعد ما شرحنا له مفهوم الحالات النفسية قائلاً : " إذن ، متى يكتسب الموظفون الطاقة المطلوبة ؟ " .

- " إنهم يكتسبون الطاقة عندما يفكرون في الأشياء التي هم بالفعل متميزون فيها في مجال البيع . أجعلهم يطرحون على أنفسهم سؤالاً : هو : " ما هو الشيء الذي أتميز فيه بالفعل ؟ أين تكمن مواطن قوتي ؟ " وعندما يبدأون التركيز على هذه الأشياء ، فستظهر لديهم الطاقة والحيوية ، وسوف يزداد تقديرهم لذواتهم وكذلك سيزيد حماسهم " .

هنا تكمن أسرع الطرق الإبداعية والإنتاجية دائمًا ، أولاً ، نقوم باكتشاف ما يتميز كل شخص في القيام به ، ثم نقوم بعد ذلك بتوجيهه هذا التميز نحو الهدف فينتقل هذا التميز إلى مرحلة العظمة .

عندما قمت بالعمل مع " بيرون " وهو أحد بائعي فريق " مات " قلت له : " حسناً " بيرون " ، تناس كل ما هو متعلق بنقاط ضعفك ، تناس كل ما لست متيناً فيه . فربما قد شغل هذا كل تفكيرك خلال الأشهر القليلة الماضية ، أليس كذلك ؟ "

قال " بيرون " : " حقاً ، إن مديرى ينصحنى دائمًا ويهتمنى على ذلك ، ولدى أشياء وأمور مكتوبة : لقد كلفنى بأنشطة لأقوم بتصحيحها ، ولكن المشكلة كانت متمثلة في أننى لم أكن فى مستوى الطاقة والحماس المطلوب لعمل أى شيء من خالله ، لذا كانت إنتاجيتي منخفضة ."

- " أنت إلى يا " بيرون " ، ضع هذه الأنشطة جانباً ، تناس كل المشكلات التي تتطلب حلها والتعامل معها ، فلن نقوم بعمل أى من ذلك الآن ، إننا بحاجة إلى الحافز والحماس ، إننا بحاجة لتدفق المبيعات ، حتى ننتقل بك من الواقع إلى القمة حيث تنتهي للطبقة العليا من البائعين . وفيما بعد ، عندما ننتهي من الأمر ، ونشرع بالملل ، ولا يوجد لدينا ما نفعله في جلسات التدريب ، ربما نتناول إحدى نقاط ضعفك ونحاول علاجها لمجرد الاستمتاع بذلك ، ولكن الآن ، لن نتناول نقاط ضعفك ولكن ما سنفعله هو الاعتراف بشيء واحد وهو أنك لن تصبح عظيماً وبارعاً في شيء ما إلا حين تستمتع به . إننا نريد تحديد ما أنت بارع في عمله بالفعل ، وستبني كل شيء على ذلك ."

- " حسناً ، إن أحد مواطن قوتي هو المواجهة الشخصية ، إنني أفضل التعامل مع العملاء بشكل شخصي وجهاً لوجه ، إنني لست ماهراً في إجراء المكالمات الهاتفية ، أو رسائل الفاكس ، أو الرسائل الإلكترونية . ولكنني أبدع في المواجهة الشخصية ، يمكنني التحدث والتعامل والتواصل ، وزيادة المبيعات ، وتحقيق أرقام قياسية فيها " .

- " حسناً ، عظيم . بدلاً من تعديل أسلوبك بإجراء المكالمات عبر الهاتف ، أو في الرسائل الإلكترونية ، فدعنا ننح هذه الأشياء جانباً للحظة ولنستخدمها فقط عند الحاجة لتحديد موعد مع العملاء ولا تستعن بها في بيع أي شيء ، إننا بحاجة لزيادة مستوى كل ما أنت بارع فيه ، اخرج ، واجلس مع عملائك ، واعمل على زيادة هذه الصفات لديك ، بل اعمل على تحسينها . لا تقل : " إنني جيد في ذلك بالفعل ، ولا جدال " . بالطبع أنت تجيده ، ولكن الطريقة التي ستتصبح من خلالها بارعاً بالفعل في هذا المجال هي أن تحول صفة " جيد " إلى " عظيم " فيما يخص هذا الشيء ؛ لأنك قد قطعت ثلثي الطريق بالفعل ، لأنك حقاً جيد في ذلك بالفعل " .

إن ما نريد أن نبعد " بيرون " عنه هو فكرة : " حسناً ، إنني بالفعل أجيد القيام بهذا الشيء ، وهذا أمر طبيعي إلى حد ما ، وهو أمر سهل بالنسبة لي ، فإنني أخدع نفسي إذا حرست على القيام به كثيراً ، فإن ما أنا بحاجة حقيقة إليه هو القيام بتلك الأشياء التي لست بارعاً فيها ولا أجیدها " .

حتى نكون محفزين عظام ، فإننا بحاجة للنظر إلى سلوك الإنسان بشكل مختلف ، لقد تم توجيهينا بشكل خاطئ منذ أن كنا صغاراً ! إذا حصلنا على درجة ممتاز في العلوم ، ولكننا رسبنا

فى مادة اللغة الإنجليزية ، فيقول آباونا : " إننى لا أبالى بدرجاتك الأخرى ، إن ما أنت بحاجة فعلية إليه هو العمل الجاد الدؤوب فى مادة اللغة الإنجليزية ، لأنك رسبت فيها . إذن ستقوم بتركيز حياتك على اللغة الإنجليزية لفترة من الوقت " .

طوال حياتنا ، كنا نعتقد أن الطريقة المثلثى للنجاح هى تغيير الشيء الذى لا تظهر فيه كفاءة وجودة فتبدأ فى التعرف على نقاط ضعفك ، وتقضى ما يكفى من الوقت فى التعامل معها حتى يمكنك الارتفاع بنقاط الضعف هذه إلى المستوى资料的.

فهل تعرف مدى ضعف التأثير الذى يتركه تحويل نقاط ضعف شخص ما من المستوى " غير العادى " إلى المستوى " العادى " على إنتاجية هذا الشخص ؟ إنه تأثير ضعيف حقاً .

لقد تعلمنا على مر حياتنا أنه عندما تكون ماهرين فى شيء ما ، فإن هذا يعني ببساطة أن هذه المهارة بالفطرة . فيقول آباونا : " إنك بالفعل ماهر فى العزف على البيانو ، لقد ورثت ذلك بالتأكيد عن جدك ، إنها موهبة وراثية وفطرية حقاً " . لهذا لقد تعلمنا ألا نركز على أشياء مثل هذه ، ولكن ما تعلمناه هو أن هذه الموهبة تنمو من تلقاء نفسها ، وكثيراً ما يخبرنا الآخرون : " إنك بالفعل فى حاجة لأن توجه كل انتباحك نحو الأشياء التى لا تجيدها " .

كانت " جينيفر " من فريق البيع الذى كنا نقوم بتدريبه ، وكانت تشعر بالرهبة والخوف بسبب أن فريق البيع كان مكوناً من شباب وشابات مهندسين ويرتدون ملابس أنيقة ، وكانت " جينيفر " تشعر بالخجل كثيراً ، لقد كانت فتاة ذكية مرهفة الحس وعطوفة ، ولكنها فقط لا تستطيع أن تجعل نفسها تقوم بالأشياء بنفس الطريقة التى يتبعها أفراد المبيعات ، وبناءً على

ذلك ، أصابها التوتر والإحباط وكل ما كانت تحاول عمله هو التعامل مع نقاط ضعفها ، وكنا كلما قابلناها ، فإنها كانت تظهر لنا قائمة الأشياء التي لم تكن جيدة فيها .

قالت "جينيفر" : " هذه الأشياء التي أريد التحدث عنها ، هذه هي أول سبعة أشياء تصيبني بالارتباك " .
فقلت لها : " تخلصي فوراً من هذه القائمة " .
ـ " مازا ؟ "

ـ " إن هذه القائمة لا تهم في شيء ، إنك عضو في هذا الفريق لأنك تتمتعين بالمهارات الأساسية التي تؤهلك لوجودك هنا ، لذا تخلصي من هذه القائمة ، إن ما أريدك أن تفعليه هو أن تعودي بتفكيرك إلى الوراء قليلاً ، فكري في حياتك الماضية ، متى كنت بالفعل سعيدة ؟ إن استطعت المودة بالتفكير والتواصل مع لحظات حياتك التي كنت تشعرين فيها بسعادة حقيقة ، فإن ذلك سيعطينا بعض المقاييس بشأن من أين نبدأ " .

قالت "جينيفر" : " حسناً ، لقد كنت نادلة منذ وقت ليس طويلاً ، قبل أن آتي إلى هنا . كان هناك مطعم عملت فيه وكانت - في الأساس - لا أحبه ، ولكن في النهاية فقط أحببته ، واستمتعت جداً به . كنت أشعر وأنا أعمل فيه وكأنني أحلق في السماء ، وقد تعلمت الكثير أثناء عملي هناك حتى أصبحت ماهرة حقاً . لقد كنت أعمل على خدمة الزبائن ، وألبس طلباتهم ، وكانت أحصل على أكبر حافز ، لقد كان الأمر رائعاً حقاً ، كما لو أنني كنت أعمل على وقع الموسيقى وصداتها ، وكانت كذلك أحصل على نقود أكثر من أي فرد آخر " .
ـ " لقد أصبنا هدفاً هنا ! " .

قالت "جينيفر" : "حسناً ، لا يمكنني القيام بهذا ، فلدى فواتير لدفعها ، ولدى صغار لأنفق عليهم ، ولا أستطيع العودة لهذا العمل ، فإنه لا يوفر لي المال اللازم ، بصرف النظر عن مدى كفاءتي به ، فإنه ينبغي على العمل في المبيعات حتى أتمكن من الحصول على حساب نقدى كبير ، وعمولات أعرف أننى أستطيع الحصول عليها" .

- "إذن ، فما سنقوم به هو مساعدتك على النجاح فى مجال المبيعات أيضاً ولكننا لن نفعل ذلك من منطلق كونك سيدة مبيعات تعتمد على أمور سطحية ولكننا سنبدأ من نقاط قوتك" .

- "حسناً ، إن موطن قوتك هو الانتظار عند الموائد ، وخدمة الزبائن" .

- "إذن ، هذا هو الشيء الذى يجب أن تفعليه ، وهذا هو الشخص الذى يجب أن تكونيه ، إنك ستقومين على خدمة الزبائن ، وتنفيذ الطلبات ، وتقديم موائد الأطعمة . ستقومين بطرح الاختيارات على الزبائن ، ونفس المهارات والصفات التى كنت تتحلى بها أثناء عملك بالمطعم ، ستتعدين بها فى عملك بمجال المبيعات . سوف تندمجين فى نفس حبك للخدمة وتقديم الاختيارات ، وتنفيذ الأوامر والطلبات . هكذا ستصبحين ما تريدينـه ، ولكنك ستحققين ذلك فى سياق مختلف ، وهو بيع هذا المنتج . وعندما تجرين مكالمة هاتفية ستضعين نفسك مكان عميلك الذى يريد أن يعرف كيف يمكنك تقديم المساعدة له ، فلن تكونى حينها سيدة مبيعات على الإطلاق . وسوف تستخدمن كل العبارات التى استخدمتها عندما كنت نادلة سعيدة . كعبارات مثل "ألاست مستعداً للاختيار بعد؟ سأكون سعيداً بمعاودة الاتصال بك ثانية ، خذ وقتك . فأنا أريدك أن تتعرف على

منتجنا ، وأريد أن أطلعك على العروض الخاصة ، حتى تتمكن من اتخاذ قرارك ” . وابدئي من وجة النظر هذه . فهذا هو ما يجب أن تفعليه ، وأن تكوني ما تحبينه ، ويمكنك بالفعل أن تكوني كذلك ، يمكنك القيام بالخدمة ، لا البيع ، وهذا مجدٌ معك .

وبعد شهرين أو ثلاثة ، كانت ” جينيفر ” تؤدي العمل بشكل فائق الجودة ، وقد أحدثت طفرة هائلة ، وتغيرت بشكل كامل . لقد قامت بأداء ما تحبه كثيراً ، وقامت بأدائها طوال اليوم فقد تناولت شيئاً تعلم أنها جيدة فيه بالفعل ، فقد ركزت على نقطة من نقاط قوتها ، وحولت هذا الشيء من مجرد شيء جيد إلى آخر عظيم .

٣٩. جادل نفسك



” إنني أخاف من قطيع من مائة نعجة يقوده أسد أكثر من خوفى من قطيع من مائة أسد تقوده نعجة ” .

- تيليراند

كل ما قد تستغرقه من وقت هو نصف يوم حتى تقوم بتجمیع ، وتصنیف كل شيء وتنخلص من تلك الأشياء غير المرغوب فيها ، و تستعد لبداية أسبوع جديد لفرصة جديدة تماماً للعيش والنشاط ، وتظل دائعاً منظماً كلما واصلت العمل . ولكنك مازلت تقاوم ذلك .

إنك تعرف أنه لا يمكنك أبداً أن تجد الوقت الكافي لتقديم عملية التنظيم التي تستغرق نصف يوم . ولذلك ، سيكون عليك

توفير الوقت ، فالناجحون يخصصون أوقاتاً لعمل ما هو نافع ومفيد لهم ، أما الفاشلون فيظلون " يحاولون إيجاد الوقت " ، دون جدوى .

عندما تسمع مديراً متشارقاً يقول : عذرًا يا " ديف " ، إننى لم أعد إليك فقد كنت مشغولاً للغاية ، لدرجة جعلتني أشعر بأننى غارق " في العمل " فيصبح هذا الشعور بالغرق حقيقة بالفعل . ولكن وصف المدير هنا لانشغاله في العمل بحالة من " الغرق " هو وصف مبالغ فيه ، فإذا افترضنا أن هذا المدير كان في حبس انفرادى لمدة خمس سنوات ، وعرض عليه شخص ما هذه الوظيفة حيث يجب عليه إجراء العديد من المكالمات الهاتفية وأداء أشياء أخرى ، فهل كان سيسمى ذلك " غرقاً " ؟ كانوا سيطلقون عليه " الانشغال " الرائع أو " غاية الروعة " .

إذن ماذا يمثل القيام بمثل هذه الأعمال ؟ انشغالاً أم غرقة ؟ قالت امرأة من ورش العمل التي كنا نعمل بها منذ عام : " لقد كانت وظيفتى بالنسبة لي حلمًا مزعجاً ، كانت جحيمًا فوق الأرض ، لقد كانت حلمًا مزعجاً بحق " .

- " ما هذا الحلم المزعج ؟ "

كانت مهمتى في هذا العمل هو تلقى المكالمات الهاتفية . وكان لدى رئيسان مختلفان في عملى ويخبرنى كلاهما بما على القيام به . وكان صندوق الوارد الخاص بي مكتظاً بالرسائل والمهام ، فأعود إلى منزلى بعد العمل وأناأشعر بضغوط كبيرة .

- " حسناً ، تخيلي لو أننا قدمناك إلى امرأة من نيجيريا ، كانت قد مات زوجها منذ عامين ، وكانت فقيرة معدمة وكان عليها أن تحيا على مخلفات الآخرين ، فهل تعتقدين أنه بإمكانك إقناع هذه المرأة أن وظيفتك هذه كابوس مزعج ؟ هل سترغب في

ابرام صفقات معك ل تستبدلها وظيفتك كما ؟ هل ستمثل وظيفتك لها حلماً مزعجاً ؟ ”

- لا ، لن تمثل لها حلماً مزعجاً ، بل ستكون بالنسبة لها أعظم نعمة في حياتها ” .

- إذن ، هل وظيفتك حلم مزعج ؟ ، الحلم المزعج يوجد فقط في تفكيرك ، إنه مجرد تخيل ويمكنك اختيار غيره إذا أردت . يمكنك اختيار وظيفة أخرى ، أو اختيار تصور آخر لها ، ولكن حرية الاختيار ” .

لتكن لديك الإرادة لتعليم موظفيك كيفية مجادلة أنفسهم . تناس أنه من المفترض أن التحدث إلى النفس من علامات الجنون ، لأن الحقيقة هي أنه عندما نطرح أسئلة على تفكيرنا الخاص ، فإننا بذلك نبدأ في الارتفاع والسمو إلى مستويات جديدة من التفكير . إننا نبدأ فعلاً في إنجاز الأشياء إذا كان لدينا ما يكفي من الشجاعة لمجادلة أنفسنا ومناقشتها ، وإليك بعض الأسئلة التي ربما نريد طرحها على أنفسنا كمبتدئين : ” هل هذا حقيقي بالفعل ؟ هل المدير بالفعل يريد النيل مني ؟ هل هذا يحدث فعلاً ؟ هل هذه حقاً فرصة سينة ؟ ربما ، ولكن هل هذا حقيقي ؟ ما الذي يمكنني قوله أيضاً بشأن ذلك ؟ ماذا عساهما أن تكون الطريقة الأكثر فاعلية لتفسير ذلك ؟ ” إنه بإمكاننا تعليم الآخرين كيف يتتساءلون بشأن كل الأمور السلبية .

كن واقعياً مع نفسك عندما تدخل معها في جدال بشأن الفوضى والسلبيات التي في حياتك ، فلا تتهانون مع نفسك في شيء . قم بتبسيط حياتك بنظرة شمولية حتى تستشعر مواطن قوتكم بالكامل . وعندما سئل ” فينس لومباردي ” : لماذا يمتلك فريقك لكرة القدم والذي حصل على كأس العالم أفضل وأبسط

طريقة هجومية ؟ فأجاب قائلاً : " لأننا نتبع قاعدة مهمة وهي أنه من الصعب عليك أن تهاجم وأنت مشوش ومضطرب " .

٤٠. تعلم لغة القيادة



" إن أول مسؤولية يواجهها القائد ، هي معرفة الحقائق الخاصة بالعمل " - " ماكس ديبيري " ، مؤلف واستشاري في عالم الأعمال

لقد عملنا ذات مرة مع مجموعة من المديرين الذين كانوا يشرفون على إدارة مجموعة فرق مختلفة في شركة كانت تعاني من انخفاض الروح المعنوية بين أفرادها . فقد كان أفراد تلك الفرق دائمي الشكوى والتذمر مستخدمين لغة الضاحية عند الحديث عن أنفسهم .

ولكن عندما اقترحنا على المديرين استخدام كلمات ولغة مختلفة في اجتماعات الفرق والموظفين ، بدأ كل شيء يتغير . فقد أصبح موظفوهم أكثر تحفيزاً لأنفسهم .

وعندما ازداد التحول الإيجابي النفسي بين أفراد الشركة ، بدأ المديرون بافتتاح اجتماعاتهم بسؤال الموظفين عن يرغب في توجيه الشكر والتقدير لشخص ما . وقد بدأ الحوار في الانعطاف نحو التقدير ، بدلاً من الشكوى والنقد . ومما أثار الدهشة أن الجو العام للاجتماع قد تغير .

وبدلاً من التركيز على المشكلات ، والاستغراق فيها ، تعلم القادة قول : " ما الفرص التي ترونها متاحة أمامكم ؟ " ومن خلال قول ذلك مرات كافية ، يتذوق نوع مختلف من الطاقة . وقد اختلف الأمر هنا عن الأيام الأخرى التي كانت فيها المعنويات

منخفضة ، عندما اعتاد القادة قول : " ما هي المشكلات التي تواجهكم ؟ وما الذي يجب علينا اتباعه ؟ ومن الذي يقع عليه اللوم ؟ "

وعندما يطرح المديرون سؤال : " ما الذي يمكننا الحصول عليه من جراء ذلك ؟ " تتغير النتائج سريعاً :

" لقد كان الأسبوع الماضي شاقاً ومجهداً ، هنا نتفحص الجدول ، ما الذي يمكننا أن نتعلمه من ذلك ؟ ما الأنظمة الجديدة التي يجب علينا اتباعها ؟ وإن حدث ذلك مرة أخرى فما هي الطريقة المثلثة للتعامل معه من خلالها ؟ وكيف يمكن لنا تحقيق أفضل متعة في المستقبل ؟ "

وبذلك يمحو المديرون عبارات التذمر والشكوى من قواميس أنظمتهم ، ويزدادون قوة عند استخدام عبارات مثل : " ما الذي نريده ؟ ما هو مقصدنا ؟ ما هدفنا ؟ ما النتائج التي نريد تحقيقها ؟ " في كل مرة تستبدل فيها أساليب التأنيب بأساليب أخرى توضح الهدف والمقصد تتحقق نتائج مختلفة . وفيما يلى بعض النتائج المثيرة :

١. انخفاض حالات التذمر .
٢. انخفاض حالات الغياب .
٣. تحسن وارتفاع الحالة المعنوية .
٤. زيادة الإنتاجية .

وكل هذا ينتج عن اللغة المستخدمة . فالكلمات تعنى أشياء ، الكلمات التي تعبر عن أفكار تخلق أشياء ، وهناك الكثير من الحقائق المعاصرة أثبتت صحة ذلك .

الكلمات تجعل الأشياء تستمر . فكلمة واحدة توحى بالخوف كفيلة بأن يجعل الطفل يصرخ ويرتعش ، وإن قمت بتغيير هذه الكلمة فسيعود الطفل إلى حالته الطبيعية حيث تقوم الكلمات بإيصال الصور ، والطاقة ، والمشاعر ، والإمكانيات ، والمخاوف . الكلمات قد تخفيف الموقف أيضاً .

وأحياناً ما يحاول الموظفون أو التذمرون أن يكونوا قادة ، ولكنهم لا يستطيعون ، وهذا لأنهم يعتقدون أنه يجب عليهم أن يظلو على نفس المنوال . ولكن القيادة نفسها لا تتبع هذا المبدأ . إنها - القيادة - نعمة إلهية رائعة ، وليس عبئاً ثقيلاً . فإنك لن تتحقق ما ترجوه بقولك : " يجب عليَّ أن أكون أكثر من مجرد قائد " .

في كل مرة يكتشف هذا الشخص شيئاً ما بشأن لغة القيادة ويقول : " هل تعرف ، إنني يجب بالفعل أن أكون أكثر من مجرد قائد " . فهذه ببساطة لغة سلبية إلى أبعد حد ، وهي تقود هذا الشخص إلى مزيد من المشاعر السلبية .

لماذا يجب عليك أن تكون أكثر من مجرد قائد؟ " حسناً ، أعتقد أن الآخرين سيحبونني أكثر ، وسوف يستحسنونني أكثر " . من يهتم بما يعتقده ويفكر فيه الآخرون؟ ما الذي تريده أنت تحديداً؟

إن القيادة قائمة أساساً على الباعث الداخلي ، الشخصي . إنها تمثل عيش الحياة التي لها هدف واضح في مركزها ، أما الإحساس والشعور وكأنك ضحية فلا يقوم على القصد والنية وتحديد هدف ، ولكنه قائم على كونك ضحية للظروف وآراء الآخرين .

"حسناً ، ماذا قد تعتقد زوجتي إذا قمت بعمل ذلك ؟ ماذا قد يعتقد أطفالي ؟ ماذا قد يعتقد رئيسى فى العمل ؟ ماذا قد يعتقد الناس إذا رأونى أغنى فى سيارته ؟ إذا وقف شخص ما بسيارته بجانبى ، ماذا قد يعتقد ؟ "

إن التوجس بشأن ما قد يعتقد الآخرون والتفكير فيه طوال اليوم يعد أسرع وسيلة يمكنك أن تفقد حماسك من خلالها ، فهى أسرع وسيلة تبدد الطاقة التى بداخلك واللازمة لإنجاز كل تلك الأشياء التى تفخر للقيام بها . وأنت يمكنك أن تلاحظ أن الأطفال لا يبدو عليهم القلق بشأن ذلك الأمر ، فمعظم الأطفال - عندما يكونون أثناء أدائهم لشيء هم بالفعل يحبونه - يبدو أنهم يتناسون كل شخص آخر براهم ، وقد يتناسون حتى أن هناك عالماً بالخارج حولهم ، إنهم فقط يندمجون فى أداء ذلك الشيء ، إن القادة الأكفاء يفعلون نفس الشيء .

٤١. استخدم التعزيز الإيجابي

"إن الواجب الذى يجب أن يلتزم به القائد هو التفاوض . كيف يشعر مرؤوسك بعد اجتماع كان يجمعكم؟"

ـ هل يشعر بالسمو والرقى ؟ إن كانت الإجابة بالنفى ، فأنت لست بقائد .
ـ فيلد مارشال مونتجومري

لا أحد يتذكر تلك النصيحة المهمة ولكن من المؤكد أن التعزيز الإيجابى يفوق النقد السلبى دائمًا .

لا يهم ما إذا كنت تقوم بتدريب الدولفين أو تقوم بتحفيز أعضاء فريقك ، فإن التعزيز الإيجابى هو الطريق الذى يجب أن

نسلكه ، فانت لا ترى المدربين فى " عالم البحار " يضربون أسماك الدولفين بمضرب البيسبول عندما لا تقفز من الأطواق المخصصة . إنك فقط تجدهم يعطون لهذه الأسماك الطعام عندما تقفز من خلال الأطواق .

لماذا لا نستطيع أن نتذكر ذلك ونتفهمه .

إننا منشغلون للغاية بملاquette المشكلات ثم انتقاد أصحابها الذين تسببوا فيها . وهذا هو ما يفعله أكثر المدراء .

ولكن هذه عادة سيئة وتعد بمثابة الفخ الذى يقع فيه الكثيرون ، فهناك سلوكيات بسيطة محددة يامكانها إبعادك عن الواقع فى هذا الفخ ، على سبيل المثال : إنك تريد أن تتوقف لبرهة قبل إرسال بريدك الإلكتروني ، أو الحديث هاتفياً إلى أى فرد فى أعضاء فريقك . إنك فقط بحاجة إلى التوقف للحظة .

إنك تريد أن تدرك دائمًا أن التعزيز الإيجابي قوى عندما يهدف إلى إرشاد وتشكيل أداء الفرد . ودائماً ما تدهشنا هذه الحقيقة ؛ لأننا قد تعودنا فى مجتمعنا على تحديد الخطأ وتصحيحه وعدم التركيز على ما هو صواب أو إيجابي .

قال " نابليون " ذات مرة عندما كان مندهشاً جداً : " إن أكثر الأشياء إثارة للدهشة والتى قد تعلمتها عن الحرب هى أن الرجال يموتون من أجل الأسومة " .

٤٢. علم مروفوسيك قوة الرفض

" وبينما نحن ننطليع إلى القرن القادم ، سيكون القادة هم هؤلاء الذين يُكسبون الآخرين قوة " .

- بيل جيتيس

إن المشكلات التي تواجهنا في الحياة والتي لا نواجهها بالقوة الكافية تلقى بآثارها على جميع أوجه العمل . إلا إذا قمت بالتغيير .

وقد أخبرتنا "تينا" بالكثير ، وكان أحد الأشياء التي أخبرتنا عنها هو أنها تقع تحت ضغوط ، وليس لديها القدرة على الإيفاء بكل ما يتطلبه منها العمل .

وبعد حديثها الطويل عن حياتها الوظيفية ، فقد أصبح من الواضح أن "تينا" لا تضع لنفسها أهدافاً ، أو خططاً وليس لديها التزامات . وعلاوة على ذلك ، لا عجب أن هناك أنساناً لا يشعرون بالحرج بسبب تضييع وقت "تينا" ، حتى هؤلاء الأشخاص الذين لا يتلقون اهتماماً من "تينا" أيضاً يضيّعون وقتها ، إنها تعجز عن قول "لا" لهم فقط لأنها لا تقول "نعم" لأشياء مهمة في حياتها .

ويمكنك إدراك ذلك من الحديث معها .

"إن القيمة العظمى للتحفيز وإرساء الأهداف يتمثل في منحك حياتك الخاصة ، إنها تُحملك المسؤولية وتسمح لك بالتركيز على ما هو أكثر أهمية بالنسبة لك ، لذا لن تتجلو طوال الأسبوع مردداً أغنية "برودواي" الشهيرة التي تقول "إنني مجرد فتاة لا تستطيع أن تقول لا ! " .

وعندما بدأت في ترديد هذه الأغنية على مسامع "تينا" طلبت مني التوقف .

وسألتها : "حسناً ، كيف لي أن أتراجع عن ذلك ؟ كيف أتعلم قول لا " .

فأجبت : "اطرحى على نفسك هذه الأسئلة : ما هي أكثر الأهداف أهمية بالنسبة لي ؟ وكم من الوقت يجب أن أخصصه

لهذه المواقف ؟ من أهم أكثر الأشخاص أهمية بالنسبة لـ ؟ وكم من الوقت يجب أن أخصصه لهم ؟

إننا نتلقى شكاوى عديدة من أناس فى عالم الأعمال يمررون بنفس هذه الظروف والأحوال الخاصة بالحياة المشتلة وكأنهم يموتون بسبب الآلاف من تلك الأشياء الصغيرة التي تشتت انتباهم ، إنهم يعيشون حياة يتم فيها استنزافهم بشكل مستمر من قبل مطالب واستفسارات أناس آخرين حيث يقتلون خصوصيتك طوال اليوم قائلاً : " هل لي بدقة من وقتك ، هل لي بدقة ؟ ".

تعامل بحزم مع هؤلاء الأشخاص ولا تسمح بتطفلهم عليك لأن هؤلاء الأشخاص متواصلى الحديث سوف يجعلونك تحيا حياة لم تتعلم فيها قول " لا " .

وعندما تتعلم كيف تفعل ذلك ، فلعله بدورك إلى مروسيك أيضاً . واجعله أمراً ذات قيمة .

إن اتباع موظفيك للعمل القائم على التركيز يعتمد أساساً على إرادتهم ورغبتهم في تطوير وتنمية مهارة قليلاً ما تُستخدم ، إنها مهارة قول " لا " . إذا لم يستخدموها هذه العضلة أبداً ، فلن تفيدهم في الأداء عندما تكون الأمور حرجاً وسيكونون ضعفاء جداً لا يقرون على القيام بأعمالهم . وسوف يتسبب أي طلب من قبل أحد زملاء العمل أو أحد الأقارب في إبعادهم عن مهمتك .

إن أفضل ما يمكنك اتباعه عند تعليم مروسيك كيفية تطوير مهارة قول " لا " هي أن يقوموا أولاً بتطوير مهارة قول " نعم " . فإذا كان من السهل عليهم قول " نعم " للأشياء التي تمثل لهم أهمية كبيرة ، فسوف يكون قول " لا " للأشياء التافهة أكثر

سهولة . ساعدهم على التعبير عما يريدونه ، واجعلهم يقولونه بصوت جلي .

"إنك يا "تبنا "بحاجة لمعرفة ما تريدينه . حدد ما تريدينه من حياتك المهنية ، وحدديه مسبقاً ، وستزداد فرصتك حصولك عليه وإنجازه ، إنه من السهل قول "لا" لشيء تافه إذا كنت بالفعل قلت "نعم" لشيء ما أهم وأفضل" .

٤٣. اجعل موظفيك يفكرون

دائماً فيما يُرضي العملاء

"إن الرئيس الوحيد في العمل هو : العميل "

-سام والتون .

عملاؤنا هم المصادر الأساسية للنقدود التي نجنيها وكل ما نمتلكه . ليست الشركة التي تدفع لنا ، ولكن العميل . فالشركة تقوم فقط بدور الوسيط الذي ينقل نقود العميل لنا .

وعندما نحصل على إجازة ، فمن المهم إدراك أن العميل هو من دفع لهذه الإجازة ، وعندما تلتحق طفلاً بالجامعة ، فالعميل هو من دفع تكاليف ذلك !

لقد قام "سام والتون" ببناء إمبراطوريته "وال مارت" بناءً على معرفته بأن هناك دائمًا رئيساً واحداً : هو العميل .

قال " والتون " : "يمكن للعميل أن يقوم بفصل أي موظف في الشركة ، بداية من الرئيس العام حتى أقل المناصب ، وذلك ببساطة من خلال إرساله نقوده إلى مكان آخر ." .

لماذا لا نحفر مروؤسينا إذن بناءً على ذلك الاتجاه ؟ لماذا لا نوضح لموظفيها أهمية ومتعمقة معاملة العميل بالفعل كصديق تربطنا به علاقة طيبة ؟ وربما يكون ذلك في النهاية هو الميزة التنافسية النهائية بالنسبة لنا .

وبدون تشجيعنا نحن القادة ، فربما نخسر عملاءنا ، وإذا لم يطرح موظفونا أسلحة تحفيزية ومشجعة على عملائنا بأسلوب مهذب ، فربما يصبح العميل أمراً مزعجاً " وشراً لابد منه بالنسبة لموظفيها " .

نظراً لحماسنا للارتباط بالأشخاص الذين يبلغوننا بالتقارير عن العمل ، فإننا غالباً ما نتعاطف مع مدى ما يواجهونه من صعوبات من أجل إرضاء العملاء ، وكيف أن العملاء يستفيدون منهم ، وكيف تسبب لهم الاتصالات الهاتفية المستمرة طوال اليوم في مشكلة إدارتهم للوقت ... فنتقبل منهم ذلك ونصدق عليه ، وبتقبلنا لذلك ، ودونوعي منا نكون قد قمنا بغرس البذور التي تسمح للعميل بأن يتلقى معاملة فاترة ، غبية ، وبشكل لا ينم عن أي ود أو صداقة .

ولكن هذا يتنافي مع الغرض الرئيسي من عملنا فيحيط كل المخططات التي نسعى من أجل تحقيقها ، وربما يتمادي الأمر لأبعد من ذلك ، ويصبح السبب الرئيسي لكل مشكلة تطرأ على العمل .

فعليك أن تلاحظ مثلاً - إذا أردت ذلك - طبيعة المعاملة التي تتلقاها من شركات الخطوط الجوية التي تواجه صعوبات مالية كبيرة مقارنة بتلك المعاملة التي تتلقاها (غالباً ... فليس هناك من وصل إلى درجة الكمال بعد) من قبل خطوط " ساوزويست " الشهيرة التي تعد أكبر شركات الخطوط الجوية تحقيقاً للربح .

ليس من المصادفة أن تجد "ساوزويست" وقد كرست ووجهت كل سياساتها لحل مشكلات العميل في حين وجهت الخطوط الجوية الأخرى كل تفكيرها للمشكلات المتعلقة بالعمل الجوى نفسه.

إن الغرض الرئيسي لعملك هو أن توجه عنايتك للعميل حتى يعتاد هذا العميل على التعامل معك ومع مؤسستك وتزداد الصفقات معه أكثر وأكثر في كل مرة.

ولكن ذلك يحدث فقط عندما يقوم موظفوك بوعى وفهم ببناء علاقات جيدة مع العملاء ، وعندما يقومون بدلاً من الشركة ببناء هذه العلاقة - بشكل ينم عن نشاط ، ووعى ، وابداع ، ومهارة ، وتخطيط ، وتدوق . إن تكوين علاقة طيبة مع العميل ليس بالأمر السهل ، حيث يتطلب منا القيام بذلك مقاومة عاداتنا القديمة وتغييرها .

ولن يحدث ذلك أبداً إذا كان موظفوك ينظرون إلى العملاء باعتبارهم مصدراً للإزعاج والضيق ... " شخصاً على الهاتف يسأل عن الأسعار ... شخصاً يقاطعني ويزعجني عندما أكون على وشك تناول وجبة الغداء شخصاً يمثل مشكلة تقابلني عبر اليوم شخصاً يحاول أن يعيد شيئاً ما شخصاً يحاول أن يتحدى سنوات خبرتى شخصاً أحمق شخصاً غبياً".

إن السبب وراء هذا النوع من عدم احترام وازدراء العميل القابع في نفوس وفكر موظفيك هو الافتقار إلى التشجيع والتحفيز المتواصلين للتفكير بشكل مختلف ، وبمعنى آخر ، هو الافتقار إلى الادارة . وبعبارة أخرى ، أنت وأنا . إن الاتجاه الفكري السيئ نحو العميل دائمًا ما يكون مصدره - بشكل غير مباشر - القمة . إن السمة تفسد من رأسها لأسفل .

إننا - القادة - من يمتلك زمام التحكم في الأمور وضبطها ، إننا بما أن نطرح السؤال الصحيح الذي يبدأ بتنشيط عقول الموظفين ، أو لا نفعل ذلك . فإن كنت قائداً ، فإنني أريد أن أطرح سؤالاً يحترم ذكاء الموظفين . إنني أريد أن أتعامل معهم وكأنهم إخاصيون نفسيون ماهرون ، وكأنهم خبراء في أنماط تفكير العملاء وأنماط سلوكهم ، ولأنهم كذلك بالفعل . فإنني أريد أن أطرح سؤالاً حول كيفية العمل على بناء الثقة مع العملاء . أريد أيضاً أن أسأل عن إمكانية تحويل مكالمة هاتفية بسيطة إلى علاقة وطيدة نكسب من خلالها حب العميل لنا وثقته فيما ورغبته في الشراء مما يصرف النظر عن التكلفة . أريد أن أسأل عن إمكانية حصولنا على قوة البيع لكسب ثقة العميل وتكرار العاملة . إنني أريد أن أطلب النصيحة والمساعدة مع العميل من الناحية النفسية . إنني أريد أن أطرح الأسئلة التي سوف تحفز مدراطي ليبدأوا التفكير من منطلق العملاء الذين يستمرون في التعامل مع مؤسستنا مدى الحياة بدلاً من التركيز على الصفقات الفردية .

ربما أبدأ اجتماعاً مع فريقي بقولي : " هيا نفترض أنك عميل منتظر وأنك تقوم بالاتصال هاتفياً بمؤسستنا . ودعنا نفترض أنك قادم للمدينة حديثاً وليس لديك أية عادات للشراء بعد فيما يخص هذا الصنف من المنتجات . وإنني المتجرب الثالث الذي قمت بالاتصال به هاتفياً . إذا كنت مكتتبًا وواقعاً تحت ضغط ، وقمت ببساطة بإخبارك بالسعر المطلوب للمنتج الذي تأسّل عنه ، فإنني ربما أفقدك للأبد . فماذا يمثل أو يعني هذا ؟ إن خسارة تسعه وستين دولاراً لن يقتلنا ! " .

ولكن ضع في اعتبارك الأثر الذي سيحمل على المدى البعيد ، أو على الأقل في غضون السنوات العشر القادمة . ولكن ماذا لو

أنفق هذا العميل أربعمائة دولار سنوياً في شراء هذا الصنف ، ولكنه - بسبب مكالمة الهاتفية السيئة التي أجراها معنا - اعتاد الشراء من المنافس ؟ (يذهب معظم الناس إلى متاجر بعينها لأنهم فقط يشعرون بالراحة في الذهاب إليها) . ففي غضون عشر سنوات ، قام هذا العميل بإنفاق أربعة آلاف دولار ، فقد خسرنا أربعة آلاف دولار بسبب مكالمة هاتفية استغرقت أقل من دقيقة . فهل إذا خسر شخص ما أربعة آلاف دولار بسبب موظف التحصيل ، سيظل يعمل من أجلنا ؟

في النهاية ، إنني لا أود أن أكون مبالغأً إذا استخدمت الكلمة " صداقة " للدلالة على العلاقة بينك وبين العميل وما ستضفيه تلك الكلمة من معان على تلك العلاقة ، بل قد تفوقها أهمية . لماذا يندر سُماع كلمة " صديق " في عالم الأعمال ؟ هل الأصدقاء حقاً " أفضل " من العملاء ؟ هل يأتيك صديقك بشكل منتظم ويعطيك نقوداً حتى يساعدك على دفع الرهنية ؟ هل يقوم صديقك بإخراج حافظة نقوده بعد تناوله مشروباً مثلجاً معك ، ويقول : " هذه بعض النقود حتى تذهب إلى طبيب الأسنان " ؟ هل إجابتك بالنفي ؟ إن عملاءنا يقومون بذلك .

٤٤. استغل أفضل أوقاتك

لواجهة أكبر التحديات

ـ من الأيسر لك أن تقوم بإنجاز المهام فوراً دون التردد كثيراً
ـ في أدائها

ـ روبرت بيرسج ، فيلسوف ومؤلف

من المهم للغاية أن تخصص أفضل أوقاتك لواجهة أصعب
تحدياتك .

بالتأكيد لن تستطيع دائماً فعل ذلك ، فاحياناً ما تجد
التحديات طريقها لفرض مساحة معينة لها في جدول أعمالك
ومواعيدهك ، ولكن كلما أمكن حاول أن ترى إذا ما كان بإمكانك أن
تجعل ساعتك البيولوجية الأساسية (العاطفية ، والبدنية ،
والعقلية) متناسبة ومتناثمة مع العمل الكبير والتواصلات الكبيرة
التي عليك القيام بها .

العديد من القادة يكونون في أوج نشاطهم في الساعات الأولى
من الصباح ، والآخرون يصبحون كذلك في نهاية فترة الصباح ،
وآخرون في فترة ما بعد الظهر . وأينما كان ذلك الوقت الذي
تشرق فيه وتصل فيه إلى أوج نشاطك ، فلا تفcede وتجعله يضيع
سدى في أشياء بلا قيمة ولا يعود من ورائها إلا القليل .

يقوم العديد منا بالخلط فيما بين المتعة والسعادة فإننا نجد
متعة هائلة في بذل أقصى طاقتنا وقمة حماسنا في القيام بأنشطة
ومهام صغيرة فنؤديها باستمتاع ومهارة ، فنهدر طاقة هائلة في
أداء هذه الأمور الضئيلة التي لا قيمة لها ، والتي نعتبرها
ضرورية . بينما نؤجل القيام بالأشياء الكبيرة والمهمة حتى يصيّبنا

التعب والضيق وبدرجة تجعلنا غير قادرين على التركيز ، ...
ولذلك غالباً ما يتم تأجيل هذه الأشياء .
حدد مسبقاً بوقت كافٍ ، الشيء الذي يمثل لك أكبر تحدي .
وقرر أن تقوم به وأنت توليه كل اهتمامك بينما تكون في أوج نشاطك وحضورك . هذا هو المصدر الأساسي للسعادة المهنية للقادة ... الشعور بالإنجاز عندما تؤدي الشيء الضروري المهم .
سوف تقوم بعبارات وجهك وحدها بتحفيز الآخرين على اتباعك .

٤٥. استغل عشر دقائق جيداً

ـ لا ينبغي على المرأة أن يسمح للساعة أو لفكرة المواعيد أن تصرفه عن حقيقة أن كل لحظة في الحياة تمثل معجزة وغموضاً ـ
ـ إتش . جي . ويلز

لقد تلقى الفيلسوف المعاصر " ويليام إيرويين " سؤالاً عما يعتقد بشأن سر القيادة الفعالة ، وقد كان رده على ذلك : " تعلم أن تستغل عشر دقائق بذكاء ، وسوف يعود عليك ذلك بأرباح طائلة " .

إن الفارق الأساسي بين القائد العظيم ، والمدير الضعيف هو في الغالب ذلك الأمر : القدرة على استغلال عشر دقائق جيداً .
وانك لنجد تلك المقوله التي ذكرها " إيرويين " معلقة على جدار حجرة مكتبنا حتى تذكرنا دائمًا أنه في إمكان مقوله قصيرة مثل هذه ، معلقة في مكان واضح على أحد الجدران أن يكون لها عظيم الأثر في تحفيزنا ، إنها وسيلة حتى تخرج ما بداخلك من

Capacities and powers of a daffine , characteristic if you have ten minutes before your exam , how can you make the most of these ten minutes ? Good or bad ?

Indeed we have recently visited the office of a teacher who was very good , and what increased the value of his words is the fact that our observation has shown that there are some expressions that are often used in such situations .

Some of the most important words are :

٥. أهم خمس كلمات : كم أنا فخور بك بالفعل .
٤. أهم أربع كلمات : ماذا عساه يكون رأيك ؟
٣. أهم ثلاثة كلمات : إذا سمح لنا !
٢. أهم كلمتين : شكراً لك
١. أهم كلمة : أنت

And another famous saying is "Tsharilz Bokston" , the lawyer famous in the early twentieth century , and a member of the British Parliament , he said : "If you can't find time to do something , then you don't have the time to do it ."

And some people may think that this is a general principle , but it is not true , because there are times when you can't afford to waste time , such as when you are late for an appointment or when you are in a hurry .

٤٦. حدد ما تريده أن تزيده

وثئميه

ـ "الانضباط هو الجسر الذي يربط بين الأهداف ، وبلغها ."

ـ "جيم رون" ، مؤلف ، ومحاضر تحفيزي

معظم المديرين ، خاصة هؤلاء الذين يواجهون صعوبة في "وضع الخطة" ، يجعلون مسألة وضع الخطة في آخر قائمة أولوياتهم اليومية .

معظم هؤلاء المديرين يجعلون ترتيب بعض الأشياء التي سنورد ذكرها فيما يلي قبل "الخطة" في قائمة ترتيب الأولويات :

١. عدم إزعاج الآخرين وإيذاء مشاعرهم .
٢. الالتزام بالظهور بمظهر الانشغال الشديد .
٣. مواجهة المشكلات الطارئة .
٤. شرح وتعديل أداء الموظفين ، سواء كان عاليًا أو منخفضاً .
٥. جذب ود وحب الآخرين .

منذ سنوات قليلةرأينا استشارياً لاماً في مجال الأعمال يعمل على حل مشكلة مالية متفاقمة في إحدى الشركات التي كانت على وشك الانهيار وإعلان إفلاسها ، وقد نجح هذا الاستشاري في تغيير كل شيء وإنقاذ الشركة وكان ذلك من خلال إعادة ترتيب الأولويات .

أول ما قام به هو وضع لوحات النتائج الضخمة في جميع غرف الاجتماعات والمؤتمرات بالشركة ليوضح المبيعات اليومية من حيث الحجم والنشاط .

في تاريخ الشركة ، كانت النتائج محبطه ، فقد كان الجميع يتهم بـ شأن ذلك في نهاية كل شهر . وعندما كان الموظفون لا يحققون النتائج المرجوة ، كانت إدارة الشركة تقوم بقضاء كل وقتها في الاستماع إلى الأسباب .

أصبح مسئولو البيع ماهرين ، ولكن ما تعلموا أن يكونوا ماهرين في بيدهم هو أذارهم وتبريراتهم ، لا منتجاتهم ، وكانت جميع اجتماعات الإدارة منصبة على " الظروف والمواصفات التي تحول دون تحقيق النجاح ".

وفي اليوم التالي ، تحدثنا إلى مدير العمليات في إحدى الشركات التي فشلت في تحقيق أية نجاحات تجارية .
وقد قال : " إننا لا نضع خططاً " .

- " ولم لا !؟"

- " الاقتصاد ، الطقس ، الحرب ، الطريقة التي ينشأ عليها الأطفال اليوم ، الفقر إلى وجود المرشحين الكفاء للمناصب في الشركة ، الخلل الذي أصاب الشركة ، انحدار مستوى الصناعة ، اللوائح والنظم الحكومية ، المنافسة ، عدم وجود ميزانية للتدريب على المبيعات " .

- " بصرف النظر عن ذلك ، ما الذي يعترض طريقك أيضاً ؟ " وعندما حضرنا اجتماعات شركتهم ، لاحظنا أن جميع اجتماعات الإدارة كانت تدور حول هذه الموضوعات ، كانت كل اجتماعاتهم منصبة على العوائق التي تحول دون النجاح .
إن ما ترکز عليه ، يزداد وينمو .

ركز على الأرقام والنتائج، وسوف تنمو بمعدلات هائلة وضخمة .

٤٧. رُقْ قَلْبِك



" إن من يتقدم في حياته هو من له قلب رقيق ، ودماء حارة وبديهة سريعة ، وروحه تنعم بالهدوء والسكينة " .
ـ " جون رسكين " ، فيلسوف ومؤلف

إن الأشخاص الذين يحققون نجاحاً فعلياً في الإدارة والمبيعات يقومون بتحويل النشاط بأكمله من مفهوم الإدارة والبيع (حتى وإن كانوا يكنون احتراماً كبيراً لذلك) إلى مفهوم البناء اليومي المستمر للعلاقات .

إنهم دائعاً ما يفكرون من منطلق علاقتهم بالشخص الآخر :
كيف يمكنني أن أحسن هذه العلاقة ؟ كيف يمكنني خدمتهم ؟
كيف يمكنني أن أسهم في حياتهم اليوم ؟ كيف يمكنني أن أظهر لهم وأبرهن لهم على التزامي لهم واهتمامي بهم ؟ كيف يمكنني أن أحقق لهم مزيداً من السعادة ؟ كيف يمكنني أن أجعل من السهل بالنسبة لهم الحصول على هذه المعلومات ؟

هناك تواصل مستمر للجانب الودي للعلاقة ، فالقائد يعرف أن التواصل هو حل لجميع المشكلات ، بينما يعمل تجنب التعامل مع الآخرين من حولنا على تفاقم المشكلات .

ليس هناك اتفاق للقيادة يجري خارج نطاق الحوار ، لذا أجعل حواراتك جميعها حية .

أَجْرُ الْكَثِيرِ مِنَ الْحُوَارَاتِ الْيَوْمِ وَاجْعَلُهَا دَافِئَةً وَمَرِيحَةً ،
وَاجْعَلُهَا كَذَلِكَ تَنْصَبُ حَوْلَ هَدْفَكَ الْمُحَدَّدِ .

قَامَ الْمَعْلُومُ "لَانْسِي سَكْرِتِيَانْ" بِكِتَابَةِ ثَلَاثَةِ عَشَرَ كِتَابًاً عَنِ
الْإِدَارَةِ ، وَلِخُصُوصِ اكتِشافَتِهِ بِهَذَا الشَّكْلِ : "إِنَّ الْقِيَادَةَ لَا تَعْنِي
الْأَسَالِيبَ وَالْوَسَائِلَ بَقْدَرِ مَا تَعْنِي الْعَلَاقَاتُ الْإِنْسَانِيَّةُ الْوَوْدُودَةُ .
الْقِيَادَةُ تَعْنِي التَّحْفِيزُ لَكَ وَلِلآخَرِينَ مِنْ حَوْلِكَ . الْقِيَادَةُ الْعَظِيمَةُ
هِيَ مَا تَرْتَبِطُ بِالْخَبَرَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ ، لَا الْعَمَلِيَّاتِ التِّجَارِيَّةِ . لَا تَعْدُ
الْقِيَادَةُ مَعَادِلَةً أَوْ بَرَنَامِجًا ، إِنَّهَا نَشَاطٌ إِنْسَانِيٌّ يَنْبَغِي مِنَ الْقَلْبِ
وَيَضُعُ فِي الاعتِبَارِ قُلُوبَ الْآخَرِينَ " .

٤٨. دَرْبُ مَوْظِفِكَ عَلَى إِتَّهَامِ مَا يَبْدَأُونَهُ



"لَا يُوجَدُ شَيْءٌ يُثِيرُ التَّعْبَ أَكْثَرَ مِنَ الشَّعُورَ بِأَنَّ هَذَا
شَيْئًا مَتَرَوِّكًا دُونَ أَنْ يَكْتُمَ فِي حِينَ يَجِبُ إِتَّهَامُهُ"
- وَيلِيامُ جِيمُزُ -

إِذَا أَصَابَ مَوْظِفِكَ الْكَثِيرَ مِنَ التَّعْبِ وَالْإِجْهَادِ ، فَإِنَّكَ مَسْؤُلُ
عَنِ مَسَاعِدِهِمْ عَلَى إِعَادَةِ تَوْجِيهِ مَسَارِهِمُ الَّذِي يُؤْدِيُ بِهِمْ إِلَى إِتَّهَامِ
الْمَشَارِيعِ السَّابِقَةِ .

فِي ذاتِ مَرَّةَ ، مِنْذُ وَقْتٍ طَوِيلٍ ، اسْتَمْعَنَا إِلَى "شِيرِيلِ
رِيتَشَارِدُسُون" وَهِيَ تَعْطِي مَقْدِمَةً لِبَرَنَامِجٍ تَحْفِيزِيٍّ تَحْتَ عنْوَانِ
"تَدْرِيِّبِكَ" بِشَرْكَةِ "فِينِكِسْ" وَكَانَتْ تَلَكَ أَوْلَ مَرَّةٍ نَذَهَبُ فِيهَا

إلى اجتماعاتهم . فإننا لم نكن نعرفها أو نعرف أى شيء عن برنامج " تدريبك " . ولكننا انتبهنا للحديث .

قامت " ريتشاردسون " واقفة وقالت لنا جميعاً : " هل يمكنكم أن تأتوني بقائمة لآخر عشرة أشياء لم تُنجِز بعد ، وتكونوا بحاجة لأن تتموها وتتجزوها في حياتكم ؟ هل يمكنكم أن تحصروا هذه القائمة ؟ "

بالطبع يمكن لأى شخص أن يفعل ذلك ، ولذا فقد أحضرنا هذه القائمة ، وبعدها أعطتنا " ريتشاردسون " مثلاً عن أحد العلماء الذى لجأ إليها طالباً الاستشارة من أجل حل مشكلة ما فسألته : " ما الخطب ؟ "

فقال العميل : " إننىأشعر بأن طاقتى مهدرة إلى الدرجة التى لا أستطيع بها إنجاز أى شيء ، وقد فقدت العديد من عملى ".

قالت : " حسناً ، إننى أريدك أن تقوم بتدوين أهم عشرة أشياء أنت بحاجة لإتمامها فى حياتك " . فقام العميل بتدوينها . فقالت له : " الآن ، أريدك أن تتعهد بإتمامك لهذه الأشياء " .

فقال العميل الذى كان يعمل إخصائياً للعلاج بالتدليل : " حسناً ، ولكن ذلك ليس السبب الذى أحضرنى هنا لرؤيتك " .

قالت " ريتشاردسون " : " أعرف هذا ، أنجز هذه القائمة وأتمها ، وستحصل على ما تريده " .

فتساءل العميل قائلاً : " ماذا ؟ ليس لذلك علاقة باستعادة ما فقدته من علماء " .

قالت شيريل : " إن كل شيء غير منجز في حياتك هو ما أطلق عليه " استنزاف الطاقة " ، وهذا هو ما يمنعك من استعادة ما فقدته " .

- " إن هذا غير منطقي بالنسبة لي " .

قالت : " إنني أقوم بذلك فقط من أجل كسب العيش ! إنني أقوم بتقديم استشارات عديدة من العملاء ، الذين صادفوا نفس الأمر . هل ترغب في تجربة ذلك ؟ فإذا لم تفعل ، فعلينا إنهاء علاقتنا سوياً " .

" حسناً ، وهو كذلك ، أعتقد ذلك ، أوه . إنني بحاجة لإنجاز هذه الأشياء على أية حال " . وبناً عليه ، فسوف ألتزم بإنجاز ثلاثة من هذه الأشياء العشرة بحلول الاجتماع التالي " . وبعدها ، في الأسبوع التالي ، أبلغني قائلاً : " لقد أنجزت مهمتي " .

فسألته شيريل : " وماذا حدث ؟ " .

" يا له من أمر مدهش ، حتى قبل أن ينتهي الأسبوع الأول ، أحسست باستعادتي للطاقة مما كان له أكبر الأثر على عملياتي ، الذين زادوا إلى حد مدهش فأصبح جدول أعمالى مزدحماً " .

وتقول شيريل : " وهكذا ظهرت هذه النصيحة مفعولها " .

إننا لم ننس هذا الدرس أبداً ، وقمنا بتعليمه منذ ذلك الحين ، إنه لا يتمثل فقط في قيام موظفيك بإنجاز كل الأشياء التي لم تُنجِّز بعد ، ولكن الفكرة الكامنة وراء ذلك هي منع استنزاف الطاقة التي يتسبب فيها ذلك .

إن ذلك يستنزف طاقاتهم الإنتاجية ، ساعدهم على إنجاز ما لم يتم إنجازه ، وسوف يفاجئوك حماسم .

٤٩. اجعل من قيادتك عملية

حسابية



” إننا نحيا بما نحصل عليه ، ولكننا نصنع حياة بما نعطيه ” .
- وينستون تشرشيل

إنك سستمتع حقاً بتحفيز الآخرين إذا بدأت بالتفكير في
حياتك كمعادلة حسابية .

ولقد رأينا هذه المتعة وهذه الفائدة لأول مرة عندما قام صديقنا
والرئيس التنفيذي لشركة ” دون بلاك ” بحل هذه المعادلة أمام
مجموعة من المدراء .

واليك هذه المعادلة : عندما تكون إيجابياً ، (ضع علامة : +) فإنك تضييف شيئاً ما إلى أي حوار أو اجتماع تشارك فيه .
فإن هذا هو ما يعنيه كونك إيجابياً .

وعندما تكون شخصاً سلبياً (-) ، فإنك تُنقص شيئاً من
الحوار ، أو الاجتماع ، أو العلاقة التي تشاركونهم فيها . وإذا
استمررت في هذه السلبية ، فإنك تُنقص كثيراً من العلاقة إلى
الحد الذي لا يتبقى فيه شيء من تلك العلاقة . إنها معادلة
بساطة ، إنه قانون الطبيعة الموجود على مخطط الحياة :
الإيجابيات تضييف ، والسلبيات تُنقص .

وفي الحساب والرياضيات ، عندما تضييف رمزاً سلبياً (-)
فأنه يقلل من الإجمالي ، أضعف شخصاً سلبياً للفريق ، وسوف
تنخفض جداً الروح والأخلاقيات (مما يؤدي إلى انخفاض
الإنتاجية والربح) .

عندما تكون قائداً إيجابياً تفكر أفكاراً إيجابية عن المستقبل والموظفين الذين تعودهم ، فإنك تضيف شيئاً لكل قائد تتحدث إليه ، إنك تضيف شيئاً ذا قيمة لكل تواصل تقوم به ، حتى كل رسالة صوتية أو إلكترونية (إيجابية) تضيف شيئاً لحياة كل شخص يتلقاها ، وذلك لأن الإيجابيات (+) دائماً ما تضيف شيئاً ما .

إنها إضافة محددة .

إنها كذلك تمثل ما هو أعمق من ذلك بكثير ، فإذا كانت أفكارك إيجابية خلال اليوم ، فإنك بذلك تضيف إلى خبرتك الداخلية العميق للحياة . وكذلك تضيف إلى روحك التحفizية وطاقتكم مع كل فكرة إيجابية .

أما أفكارك السلبية فهي تنبع من خبرتك الحياتية باعتبارك على قيد الحياة ، إنها تسلبك طاقتكم .

فعليك ترديد ذلك على نفسك : ” إنني أحب هذه العادلة ، وبها لبساطتها . يمكنني الآن القيام بهذه العادلة طوال اليوم ، عندما تحاصرني الأفكار السلبية بشأن فريقي أو قائمة مهامي ، فإنني أعرف أنه قد حان وقت التوقف لبرهة وإعادة النظر في ذلك وتجمعيه وتنسيطه . إن الوقت الآن حان للتوقف وإغلاق عيني ، والاسترخاء، مركزاً على هدفي ومهمتي . إن الوقت الآن للهدوء والاستنشاق العميق ، وعندما أقوم بهذه التوقفات السريعة كثيراً أثناء يومي ، فإن هذه الممارسة ستغير حياتي للأفضل . إنها تجعلنى أقوى وأكثر طاقة ونشاطاً عن ذى قبل ” .

إن قوتك وطاقتكم الشخصية تحفز الآخرين .

وكما يقول كارلوس كاستانيدا : " إما أن نجعل أنفسنا تعباء (بؤساء) أو نجعل أنفسنا أقوىاء . إن نفس كمية العمل لا تختلف " .

٥٠. أشرك نفسك

" حينما تقرر أن تكون على مستوى الاختيار ، فهذا يعني أن تتولى مسؤولية حياتك والتحكم فيها " .

- " أربى إم . دال " ، مؤلف ، وإخصائى نفسى

إن أصحاب العمل عندما يكونون قادة فإنهم يقومون بعملية التحفيز بشكل أكثر فعالية من القادة الذين يتظاهرون بأنهم ضحايا " الهيكل الوظيفي " أو " الإدارة العليا " . وذلك لأنهم اتخذوا قراراً واعياً بالعيش على مستوى الاختيار .

إنهم طوال يومهم ، يسمعهم مرؤوسهم وهم يتتحدثون عن العطاء والمشاركة ، فيردون دائمأ بقولهم : " أشركوني ، إننى دائمأ موجود بينكم " .

إن السبب الذى يجعل القادة يقولون ذلك لا يتمثل فى كونهم متسلقين أو مناقضين ، إنما هم فى الحقيقة يستمتعون بالعمل فى الشركة ، حيث إن ذلك يجعل الحياة أكثر بهجة ومتعة ، وبعد ذلك شيئاً أفضل ، فمن المتع حقاً أن تشرك نفسك وتمارس العمل الجاد سواء كان ذلك فى أحد مشروع كبير للشركة أو فى مباراة كرة طائرة أثناء إحدى الرحلات .

ولنفترض مثلاً أن الشركة تطلب من كل شخص أن يشترك في الفرق التجريبية ، فإن القائد الذي يغلب عليه طابع المدير سيقول : "سأنتظر وأرى ، ما هذا الذي يلقوننا به الآن ؟ لا يكفي اضطرارى لأن أعمل من أجل العيش ؛ بل ينبغي أن ألعب كل هذه الأدوار . ما هذا الأمر المؤثر الخاص بالفريق ؟ إننى لن أؤمن به ، سأنتظر حتى أرى ، ساعطى لذلك مهلة خمس سنوات".

في أثناء ذلك ، يقول القائد صاحب العمل : "أوه ، إننى لن أحكم على هذا الأمر لأن ذلك يعد تضييعاً للطاقة الذهنية ، إننى لن سأشترك في ذلك ، لماذا ؟ هل لأن ذلك يستحق أن أشتراك فيه ؟ لا ، إننى لا أبالي ما إذا كان ذلك يستحق أن نشتراك فيه . إننى أفعل ذلك ، لأنه يعطينى قوة ، إنه يضفى على العمل متعة ، إننى أستحق أن أكون سعيداً في العمل ، وإننى أعرف من خلال خبرتى أن الاشتراك في الأشياء يجدى كثيراً .

إن القيادة الحقيقية تلهم روح المشاركة . إنها الروح التي لا علاقه لها بما إذا كانت الشركة تستحق ذلك أم لا لا علاقة لها على الإطلاق . إن مصدر ذلك هو الالتزام الشخصى بالحصول على خبرة حياتية كبيرة ، وهذا هو المصدر الرئيسي لها ، ولا ينبغى ذلك مما إذا كانت الشركة قد اكتسبت ذلك أم لا ، فالقادة الحقيقيون لا يقومون بالتشخيص السلبي لشركاتهم ، فهذه العادة هي شكل من أشكال القصور العقلى .

إنك يجب أن تتحلى بالصحة العقلية ويجب أن يتبدى ذلك في هيئة سلوك ، وعندما يقوم الآخرون برؤيه هذه الروح منك ، فإنهم يتحفظون للعيش بهذه الطريقة أيضاً ، حيث تعد بالنسبة لهم مثالاً إيجابياً ، ويمكنهم بذلك إدراك أن هذا الأمر مجده وفعال .

في الرياضة ، من السهل أحياناً أن ترى قيمة هذه الروح .
يبدو من العقول بشكل واضح لأى رياضى أن يقول : " إننى لا
أبالي إذا ما كنت ألعب لفريق صغير أو كبير ، إن ما يكمن فى
اهتمامى الشخصى أن ألعب بكل طاقتى حينما ألعب ".

قد يكون من النادر فى الشركات ، على الرغم من ذلك ،
اعتناق هذه الفكرة ، حيث يندر وجود القادة المتحفزين شخصياً .
لا يقوم القادة الحقيقيون بانتظار الشركة لإعطائهم الأوامر للقيام
بدورهم القيادى ، بل إنهم يبادرون بالقيادة ، إنهم لا ينتظرون
الشركة لأن تعطيمهم نموذجاً جيداً لاتباعه .

لن تقوم أى شركة أبداً بالتصادم مع أى شخص مبدع ، فهذا
الشخص المبدع سيكون دائماً أكثر إبداعاً وابتكاراً من الشركة
كل .

قال مارتون لوثر كينج : " إذا عمل شخص ما كئاس شوارع
(عامل نظافة) فإنه يجب أن يكتس الشارع تماماً كما قام مايكل
أنجلو بالرسم وكما قام بيتهوفن بتأليف الموسيقى وكما قام شكسبير
بنظم الشعر " .

٥١. حتى تحفز موظفيك أبداً أولاً

بالهدوء والاسترخاء

" إن قائد السفينة الذى يشعر بالخوف ينقل خوفه إلى الطاقم من حوله " .
- " يستر سيكلىير " ، كاتب فكاوى ، مدرب

إن الموسيقار ومعلم الفنانين "رودنى ميركادو" لديه وصفة بسيطة للنجاح .

لقد قال : " هناك مبدأ أن فقط أنت بحاجة إليهما حتى تصبح عازفاً ممتازاً للموسيقى ، أو لتحيا حياة عظيمة ، ألا وهما : التركيز والهدوء فقط لا غير " .

تذكر "سكوت ريتشاردسون" هذه اللحظة وما قاله لـ "ميركادو" حيث قال : " ماذا ؟ ليس لذلك أية علاقة بالموسيقى " .

- " بل هو يرتبط بها أشد الارتباط " .

وكانت الطريقة التي قام من خلالها بتعليم الهدوء والاسترخاء هي أن تتعلم : " إنك بحاجة لاكتساب أقصى درجات الهدوء . على سبيل المثال : إذا كنت تريد أن تعرف أسرع ، يا "سكوت" ، فأنت بحاجة لأن تسترخي أكثر . وإذا كنت بحاجة للعزف بصوت أعلى فأنت بحاجة للاسترخاء والهدوء أكثر . إذا أردت أن تعرف أصواتاً أكثر ، فأنت بحاجة للهدوء والاسترخاء أكثر " .

في ذلك الوقت لم يبد لي ما قاله "ميركادو" منطقياً ، فقد بدا الأمر وكأنه يقول : " إذا أردت أن تشعر بالدفء فاذهب إلى القطب الشمالي " ، فلم يبد لي كلامه معقولاً ، إذ كنت أراه متناقضاً .

ألا يبدو ذلك متناقضاً ؟ إذا كنت ستقوم بتحفيز موظفيك فيجب أن تجعلهم متقددين بالحماس ومندفعين للعمل بدلاً من أن تطلب منهم الاسترخاء الذي يتحدث عنه "ميركادو" ؟ فإن ذلك هو ما كنت أفكر فيه دائمًا : على القائد أن يشعل نار الحماس ! وأن تنطلق هذه النيران من أعماقه .

كما كنت أعتقد أيضاً في ذلك الوقت أننى إذا أردت العزف بشكل أسرع ، فعلى أن أسرع من أدائى وأزيد من حماسى وانفعالي . كنت سأحاول بجد أكثر . فكنت إذا أردت الحصول على المزيد من شيء ما في أحد أوجه حياتى ، فابنى أزيد من حماسى وانفعالي له .

ولكن "ميركادو" قال : "إننى سأقوم بعزف مقطوعة موسيقية ، وأريدك فقط أن تستمع للحظة " .

وقد فعلت ذلك ، إلا أننى لا أتذكر المقطوعة التى قام بعزفها وقتها ، ولكنه فى الغالب قد عزف على أوتار الكمان ، فقد كانت مقطوعة رائعة ، ولكن بدا كأنه يجعل الأوتار تتحرك من تلقاء نفسها ، فقد كانت هناك حركة وأصوات كثيرة صادرة ، وقد كنت متاهياً .

- "الآن يا سكوت ، أريدك أن تضع ذراعك على كتفى بينما أقوم بعزف هذه المقطوعة ، واستشعر ما يحدث أثناء قيامى بعمل ذلك " .

وعندما وضعت ذراعى على كتفه وقام بعزف المقطوعة ، فقد شعرت حينها وكأن ذراعه تحلق عالياً ، لقد أصابنى الذهول ، فقد كانت ذراعه فى حالة تامة من الاسترخاء ولم يكن هناك أى توتر فى عضلاته !

وادركت فجأة حينها ما كان يعنيه "ميركادو" بالاسترخاء . لقد تغير كلية مفهومى ليس بشأن عزف آلة الكمان فقط ، ولكن أيضاً تغير مفهومى لما كنت أفعله فى حياتى .

وينطبق نفس الشىء على العدائين فى سباقات العدو . فما يعتقده معظم العدائين أن الجرى بشكل أسرع يعني بذلهم لجهد أكبر من أجل القيام بذلك . فهم غير مدركون أن قيامهم بذلك

يؤدي إلى توتر عضلاتِهم فيهذرون وقتهم ، إنهم غير مدركين أن محاولتهم الأكثر جهداً تأتي بنتائج عكسية فتجعلهم أكثر بطاناً ! فالعداءون لا يدركون أنهم يكونون في أوج حالات استرخائهم أثناء أسرع أوقات عدوهم .

لقد رأيت ذلك فعلياً مع فريق العدو بجامعة " بريجهام يانج " عندما حضرت حصة التربية البدنية ، لقد اعتتقدت أنني ماهر بما يكفي ، وببناءً عليه قمت بالتسابق مع أحد الأفراد الذي لم يكن في فريق العدو . لقد قام هذا الشخص بهزيمتي ، ولكنه كان مجهاً وقاداً السيطرة ، حتى إنه تعرّف في نهاية السباق . ثم قابلت شخصاً آخر والذي كان أحد أفضل العدائين في فريق هذه الجامعة ، ولقد تحديته في سباق .

انطلقتنا ، وهزمني بفارق كبير وذلك لأنَّه كان مدركاً لنظرية مستر " ميركادو " : فقد كان مسترخياً تماماً ، لقد شعرت أنه يطير بجانبي .

ومن هذا المنطلق ، فإن ذلك المبدأ أطبقه في كل وقت أقوم فيه بعمل أي شيء سواء كنت أمم هيئة المحلفين أو في شركة ، أو أي مكان آخر ، إنني أدرك أن سر الإنجاز يكمن في الهدوء والاسترخاء ، عكس ما قد يبدو ظاهرياً .

لماذا يتغافل الناس هذه الحقيقة ؟ إنهم يتعصبون ، ويضطربون ، وينخفضن مستوى أدائهم . ولكن بفضل التدريب الذي تلقيته من " ميركادو " ، تعلمت أنه في أي وقت أشعر فيه بالضغط والتتوتر فإنني يجب أن أهدأ وأسترخى لأقصى ما أستطيع .

دائماً ما أتذكر كلماته : " إذا بدأت العمل بتسريع ، فإنك فقط ستضطرب وتتوتر ، أما إذا هدأت واسترخت ، فلن تشعر

باضطراب أو توتر ، فالتسريع علامة من علامات عدم الاسترخاء ” .

يقوم العديد من القادة بالنهوض أمام فرقهم أو شركتهم ويتحدون بعصبية شديدة بشأن عدم قدرتهم على تحفيز أفراد فريقهم تماماً !

لقد حضرنا عدداً لا حصر له من المؤتمرات والاجتماعات حيث فقد الرئيس التنفيذي فرصة تحفيز مرؤوسه ، وذلك بأن يعتلى المنبر ويقرأ من مخطوط بيده ، وقد غالب عليه التوتر ، أو يعتلى منبره ملقياً حديثاً مختصراً مضطرباً حيث يجعل كل شخص محبطاً .

قال لنا ” نائب الرئيس ” في بنك كبير عن رئيسه التنفيذي بعدما قام هذا الرئيس التنفيذي بالحديث إلى مائتي مدير في مؤتمر سنوي :

” هل سمعتموه ؟ هلرأيتموه ؟ أقصد ، أننا ننتظر طوال العام سماع حديثه ولكنه لا يلقى علينا سوى حديث مضطرب ومختصراً محفوظ عن ظهر قلب ! كأنه لا يبالى بالحديث فعلاً إلينا ! ” .
” لقد كان حديثه مضطرباً بشكل واضح ” .

- ” هذا هو مقصدى ! فالنسبة له كان إلقاء هذه الخطبة أمراً يجب عليه فعله ، ومن الواضح أنه لم يرغب فى القيام بذلك ، وبناءً عليه فقد كان تركيزه منصباً كلياً على نفسه وما قد يحصل عليه بفعل ذلك ولو كان قليلاً ” .

- ” ما الذى تتوقعه منه ؟ إنه ليس متحدثاً رسمياً ” .
” حسناً ، يجب أن يدرك أنه إذا كان سيقود شركة كبيرة ، ويطلب منا أن نحقق الأهداف التي يطلبها منا ، فعليه أن يتعلم ويتطور نفسه حتى يصبح متحدثاً رسمياً جيداً ، لأن ذلك الأمر لا

يقتصر عليه فحسب أو يخصه وحده بل إنه يخصنا أيضاً . إننا نستحق الأفضل ، إننا نستحق شخصاً يتحدث إلينا بإخلاص ومن القلب ، وأن يكون الحديث مسماً ، عالياً ، صادقاً ، وبلا ملاحظات .

- " إذن ، كيف ترى حديثه ؟ "

- " إنه شخص متعرج وآناني ولا يستحق أن يقود هذه الشركة ، لأنه رفض أن يضع نفسه في المسار الصحيح . إننا قد تكون بحالة أفضل ، إذا كان قد أدعى المرض " :

إذا كنت في موقف يتطلب منك التحدث إلى مرؤوسيك ، وتشعر بالتوتر ، ويبدو كأن الحديث لا ينبع من قلبك ، فعليك بالهدوء والاسترخاء ، وإذا بدأت قدماك في الارتجاف ، فلا تقلق فهذا هو رد فعلك في البداية ، ويشير رد فعلك هذا إلى أنك لست مسترخيأً أو هادئاً . إذا كنت هادئاً ، فلن تشعر بالارتجاف ، فإن الهدوء والارتجاف لا يجتمعان بدنياً معًا . وعندما تهدأ ، ستتمكن من التحدث بأسلوب أفضل . لذلك ، عليك ألا تقوم بالتدريب على الكلمة التي ستلقاها على موظفيك فحسب ، وإنما عليك أيضاً أن تتدرب على التمتع بالاسترخاء والهدوء بينما تتحدث معهم .

٥٢. لا تفقد إصرارك



" ينجح معظم الناس لأنهم صمموا على النجاح ، وقد ينجح أحياناً الأشخاص ذوو القدرات العادية نجاحاً بارزاً ، وذلك لأنهم لا يعرفون متى يستسلمون " .

- " جورج آلن " ، مدرب كرة قدم

كل لاعب في دورة الألعاب الأولمبية ، وكل قائد ، وكل إنسان يتمتع بقدر من الإصرار والإرادة قد لا يكون على دراية كاملة بحقيقة .

فهناك بعض الأشخاص ممن يفقدون إصرارهم ويتخلون عن إرادتهم مع أول أمر محبط يعترض طريقهم ، وذلك لأن هذا هو ما اعتادوا عليه طوال حياتهم . فتزايد الأمور صعوبة عند القيام بأعمالهم وبناءً عليه يستسلمون ويعودون أدراجهم ، فتصبح مكالمتهم الهاشمية طوال اليوم محطة ، فيستسلمون ويدهبون لتناول القهوة مع أحد زملاء العمل لمدة ساعتين تسودهما مشاعر سلبية من اليأس .

كل إنسان يتمتع بقدر من الإرادة والتصميم الذي يحول بينه وبين الإسلام . ولكن ليس كل إنسان على علم بهذه الحقيقة . فعليك أن تكون على دراية بنفسك ، فلا تستسلم إذا كنت في موقف يثبط من إصرارك أو عزيمتك . لقد خلق الإنسان متشابهاً مع الكائنات الأخرى من حيث والتصميم والإصرار على تحقيق الهدف . لاحظ الأطفال عندما يحصلون على ما يريدونه ، وستجد أن الطبيعة أساسها المثابرة والتصميم . و يأتي على كل إنسان في طريقة في الحياة وقت يصبح على دراية بوجود هذه الإرادة .

وعلى الرغم من ذلك يبدأ سريعاً في إهدارها . فالبعض منا يبدأ في ذلك بعد أن تنتابه حالة شديدة من الإحباط ، ولكنه بعد ذلك يتخلى عن إرادته وأصراره بعد إحباطات بسيطة ، ويتدهور الحال حتى يصل به الأمر إلى التخلى عن إصراره عند مواجهة أي موقف لا يشعر فيه بالراحة . فيستسلم ويتحول إلى إنسان يائس .

فإذا لم تكن من نمط هؤلاء الذين اعتادوا على الإسلام سريعاً ، فسوف تتمكن في النهاية من تحقيق الأهداف التي

أرسيتها ولن تيأس أبداً بشأن فريقك . وسوف تحقق حجم المبيعات المرجوة كل شهر ، وستقوم بإنجاز أي شيء تريده ، لأنك لن تيأس أو تستسلم .

وسواء تخليت عن إرادتك وإصرارك مبكراً مع أول عقبة تقابلك أو تحليت بهما طويلاً ، فإن ذلك ليس أكثر من عادة تكتسب ، وعادة ما يسيء البعض فهم عادة التخلّي عن الإرادة وقد الإصرار على أنه نقص للعزيمة أو الشجاعة أو الحافز ، أو الرغبة ، ولكن ذلك كله هراء . إنها عادة تُكتسب ، ومثلها مثل أية عادة أخرى يمكن استبدالها بعادة أخرى .

فاجعل عادتك : لا تيأس أو تستسلم سريعاً في بداية الأمر ، لا تيأس من نفسك كقائد ، ومن فريقك كمنتجين . كلما قلت حالات شعورك باليأس والاستسلام ، أصبحت محفزاً أكثر .

٥٣. اجعل قيادتك مفعمة

بالحماس



ـ كل الأمور العظيمة لا تتحقق أبداً بدون الحماس ـ

ـ رالف والدو إيمeson

ما الحياة إلا مسرح كبير

وأنت مثل عظيم فوق هذا المسرح .

وبناءً عليه ، عندما يحين دورك للظهور في أحد المشاهد ، كن متحمساً . خاصة إذا كان لديك شيء ما ستقوم بتحفيز فريقك بشأنه . إذا كان لديك شيء ما تريده أن تقنعهم به ، فحاول أن

تكون حقاً متحمساً بشأن ما ستقوله ، فلتتصرف ببساطة على أن ذلك شيء أنت على يقين تام من صحته .

وعندما يقوم موظفك بدوره بالحديث إليك ، فكن متحمساً ، متقدماً ، لاماً ، مشعاً بالقيادة والحلول لكل المشكلات ، محفزاً نفسك مرتفقاً بها لأعلى مستوى .

عندما تكون مستعداً لأن تشرك فريقك في العمل ، فلا تتراخ ... وتذكر أن تتصرف بحماس . إنك مثل ، بل مثل جيد ، فلتجعل النهاية قوية ، ولتجعل من الحماس أمراً ينتشر كالعدوى ، والناس تفضل أن تكون دائماً على مقربة منه ، لأنه يرسم البسمة على شفاههم ، ويحرك رؤوسهم ، حتى إنه قد يجعلهم يضحكون بصوت عال بسعادة .

معظم المديرين يخطئون لعدم قيامهم بعمل ذلك . إنهم يتصرفون بـ " وحرافية " . إنهم لا يتصرفون بـ " حرافية " ، لأن تلك هي طبيعتهم ، بل لأنهم خائفون بشأن كيف يظهرون ويتلقاهم الآخرون ، ويعتقدون أنهم إذا تصرفوا بهذا الشكل ، فإنهم سيكونون في مأمن من أية انطباعات خاطئة .

إننا الآن نتحدث إلى " جيرمي " بشأن الحديث الذي أجراه مع فريقه .

" يبدو أنك لست متحمساً بالقدر الكافي لنظام العمولة الجديد يا " جيرمي " .

- " حقاً ؟ إننى لم أدرك ذلك " .

- " تلك هي الحقيقة " .

قال لي : " ماذا تعنى ؟ " .

- " إنك لا تدرك افتقارك للحماس المطلوب أمام فريقك ؛ لأنك تخترأ ألا تكون واعياً بذلك " .

- " وكيف يعد هذا اختياراً؟ "

- " إنك تختار أن تكون أقل حماساً ".

فقال جيرمي : " أوه ، لا أعتقد ذلك ، لا يبدو أننى أقوم بأى نوع من الاختيار فى هذا ".

- " ألا تتحدث الأسبانية يا جيرمي؟ "

- " بلى ، إننى أتحدث بلغتين ، وهذا يفيدنى مع بعض العملاء ".

- " هل أدركت أنك تحدثت إلى فريقك بالإنجليزية؟ هل كنت مدركاً لذلك؟ "

- " نعم ، بالطبع ".

- " هل تخيرت ذلك؟ "

- " بالطبع ، لقد تخيرت ذلك ، فالفريق بالكامل يتحدث الإنجليزية ، ولكن ماذا تعنى بقولك ذلك؟ "

- " إن اختيارك لأن تتحدث الإنجليزية كان واضحًا ومحدداً تماماً كاختيارك لأن تكون غير متحمس . وكان لديك خيار مواز لأن تكون متحمساً (أو غير ذلك) تماماً كما فعلت عندما اخترت بين الإنجليزية والأسبانية . إننا ننصحك بالتوقف عن اختيار كونك غير متحمس مع مرؤوسيلك ".

لم ينبع "جيرمي" ببنٍ شفهٍ .

إن التراخي لا يجدى ، والحرفيَّة الباردة لا تترك انطباعاً أو تأثيراً كبيراً ، إنها تُنسى فوراً الفكرَة التي تعمل على تحفيز أفراد فريقك بشأنها .

الحماس يعني باللغة الإنجليزية Enthusiasm وهي مشتقة من الكلمة латинская الأصل هي "en theos" التي تترجم إلى "القوة

الداخلية ” التي تعنى أن بداخلك قوة روحانية فائقة تفوقك عشر مرات .

فالحماس ينتشر كالعدوى فهو ينتقل بين الأفراد سريعاً ، فإن كنت متحمساً بشأن فكرتك ، فسيشعر كل شخص آخر في فريقك بنفس الحماس أيضاً ، وهكذا يكون الحماس ، وعليك أن تتذكر دائماً ملاحظة ” إيمeson ” التي تقول : ” لم يتم تحقيق أي شيء عظيم بدون حماس ” .

يمكنك أنت كذلك أن تقود من خلال الحماس ، أو يمكنك أن تقود بدونه ، فكلا الاختيارين متاح أمامك ، أحدهما يسفر عن فريق يتحمس بحماس ودافع شديدين ، والآخر يسفر عن مشكلات كبيرة طويلة المدى .

وقال ” جيرمى ” أخيراً : ” ولكن كيف يمكنني أن أكون متحمساً عندما لا أكون كذلك ؟ ”

لقد قابلنا عدداً من المدراء طرحاً هذا السؤال طوال الوقت ، واجابتنا ببساطة هي : إن الطريقة التي يمكنك أن تكون من خلالها متحمساً هي أن تتصرف بحماس . لن يمكن لأى إنسان في هذا العالم أن يصف الفارق الذى قد يحدث إذا أشركت قلبك وروحك فى تصرفاتك ، وعندما تتصرف كذلك لدقائق ونصف من وقتك ، فإن أروع شىء يبدأ فى الحدوث : حيث سيصبح الحماس حقيقة ، وسوف تستشعره ، وكذلك جميع أعضاء فريقك .

٥٤. شجع فريقك على التركيز

- أول قوانين النجاح هو التركيز ، أى تركيز جميع قواك فى هدف واحد ، والاتجاه مباشرة نحو هذا الهدف ، وعدم النظر إطلاقاً للليمين أو اليسار .
- "ويليام ماتيوز" ، صحفي

إن المبدأ الآخر الذى آمن به الأستاذ "ميركادو" كان التركيز ، وحتى يقوم بتوصيل ذلك إلى تلاميذه كان لديه نظام غريب .

تذكرة "سكوت" : "جعلنا الأستاذ ميركادو نعزف مقطوعات موسيقية ، كما يفعل معظم المدرسين ، ولكن فى هذه المقطوعات كان يجعلنا نعزفها مرتين ، فى المرة الأولى كنا نعزفها كما يتم عزف أية مقطوعة قياسية ، كنا نعزف - مثلاً - مقطوعة "Mary Had A Little Lamb" باستخدام آلة الكمان ، وبعد انتهاءها يصفق لنا الجمهور على نحو مهذب ، وبعد إتمام هذا الأداء وأن يحصل كل فرد على فرصة العزف بالشكل التقليدى ، كان "ميركادو" يقول : "حسناً ، الآن سنقوم بعزف ذلك مرة أخرى ، كل شخص سيحصل على فرصة أداء المقطوعة مرة أخرى" .

ولكن فى هذه المرة ، وبينما يقوم العازفون بعزف مقطوعاتهم كان "ميركادو" يمرر قطعاً صغيرة من الورق إلى الجمهور ، مكتوباً عليها تعليمات مثل : "اصعد إلى العازف ودغدغ أذنه" . أو "تغنى بأية أغنية تخطر بذهنك" ، بل إنه كان يقول للعازفين

الصحابين للعازف الرئيسي : " أسرعوا " ، أو " أبطئوا " ، أو " توقفوا " .

كان " ميركادو " عندئذ يأتى إلينا بنفسه ليقوم بأشياء تربكنا أكثر من ذلك حيث كان يأخذ قوس الكمان ، أو يفسد نغمة الأوتار ، فلا يصدر عنها أية نغمة . بعدها ، يعيد ضبط نغمة الآلة . فكنا نشعر وكأن أبواب الجحيم فُتحت علينا أثناء العزف الثنائى للمقطوعة .

وعندما كنا ننتهي من العزف ، كان يسأل كل فرد منا : " أى أداء كان أفضل ؟ الأول ، الذى كان عادياً ، أم الثنائى ، الذى تأزمت فيه كل الأمور ؟ "

وعندما أسأل أفراد فريقى اليوم عما يعتقدونه كرد لسؤال السابق ، يعتقد معظمهم أن الاختيار الأول هو الأفضل ، ولكن على العكس ، فإن الثنائى هو الذى كان أفضل ، هذا الذى حدثت فيه التشويشات ، التى اعترف بها الجميع ، وعندئذ كان يسألنا عن السبب قائلاً : " لماذا ؟ "

وكانت الإجابة واضحة تماماً للموسيقيين الذين مرروا بذلك ، وكان السبب أننا كنا " مجبرين " على التركيز وعلى تأمل موسيقانا الداخلية ، لقد أجبرنا على حجب أى أثر أو تأثير بيىنى خارجى ومنعه تماماً من إعاقتنا عن العزف . إذا كنا قد انتبهنا لأى مما كان يحدث حولنا ، فإننا كنا سنضل السبيل .

وهكذا ، ومن خلال تركيزنا الداخلى الشامل على ما كنا نحاول فعله - الموسيقى - وأن نمتنع عن التركيز على أى شيء آخر ، بما فى ذلك العازف المصاحب لكل منا ، كان أداؤنا رائعاً على الرغم من كل هذه الأشياء غير الطبيعية التى كانت تعوقنا ، ولا يمكنك أن تتخيل إلى أية درجة من الصعوبة كانت هذه الأشياء .

لقد كان درساً عظيماً تعلمته حقاً ، وقد استخدمت هذا الدرس كالتالي : في المرة القادمة التي أشعر فيها بالضيق بسبب ما حول من فوضى ومن إزعاجات سوف أستغلها لأقوم بالتركيز بشكل أفضل .

إذا أردت أن يتحفظ موظفوك لهذا المثال بحق ، أوضح لهم كيف يستفيدون من الأشياء التي قد تبدو مصدراً للإزعاج بالنسبة لهم كي تصبح مصدراً لزيادة تركيزهم لا تقليله وتشتيتهم ، أوضح لهم كيف يتم ذلك .

٥٥. حفظ الاستقرار الداخلي

"كونك قائداً هو أمر مواز لكونك نفسك . إن الأمر بهذه البساطة ، وكذلك يمثل هذه الصعوبة ." -

- وارن بيتس

يبذل الناس جهداً مضنياً للبحث عن الاستقرار . كل القادة الذين نقوم بتدريبيهم أو العمل معهم يحاولون ولو خلسة إيجاد المزيد من الاستقرار في العمل ، وفي حياتهم المهنية ، وخاصة في شركاتهم . لكن الاستقرار لا يعني أن تبحث عنه خارج نفسك وبعيداً عن شخصيتك . لن يفيدك البحث عنه محاولة إيجاده من خلال شركتك أو صناعتك . فلن يفيدك إلا النظر بداخلك باحثاً عنه . فإنك بحاجة إلى أن تدير مرآتك حتى يمكنك أن ترى نفسك ، أنت بحاجة للعثور عليها مع حماسك الشخصي للعمل ، وأحياناً ما ينبغي أن يكون هذا الحماس الشخصي نابعاً من التحسن .

لقد أوضح عالم النفس " ناثينال براندن " ذلك بالطريقة التالية : " المثير ، أنك عندما كنت صغيراً ، قالوا لك : " اسمع أيها الصغير ، الحياة ليست أنت وليس ما تريده ، إن ما تريده لا يمثل أهمية ، الحياة هي قيامك بعمل ما ينتظره الآخرون منك " ، إذا قبلت هذه الفكرة ، فستتعجب بعد ذلك لما حدث للحماس الذي كان يملوكك . وستتساءل متحيراً أين ذهب حماسك للحياة وكيف فقدته .

اطرح على نفسك هذا السؤال : هل أشعر بالرضا عن نفسي في نهاية يومي ؟ هل أنا فخور بدورى القيادى هذا اليوم ؟ هل ينتابنى هذا الشعور الرائع عندما يمر علينا يوم جميل ونشعر كأننا فعلًا قد أنجزنا فيه ؟ لو كان الأمر كذلك ، فإن ذلك الرأى سيكون حيوياً (وملموساً) للأشخاص الذين أقوم بتحفيزهم .

إذا كان بمقدورك وبوعي منك أن تقوم ببناء هذا المستوى من الثقة في نفسك كقائد ، عندئذٍ يمكنك أن تضيف الاستقرار إلى مهنتك ، هذا هو مصدر الاستقرار الحقيقى ، خاصة في هذا العصر الذي تزيد فيه التغيرات الخارجية السريعة .

السوق يتغير ، كل صناعة تتغير ، العالم بأكمله يتغير . ففى كل صباح بينما نقوم بتصفح الجرائد أو نقوم بالاستماع إلى الأخبار ، نجد أن هناك شيئاً ما مختلفاً جذرياً ، شيئاً مهماً لن يبقى أبداً على حاله .

هذا التغير السريع ، يعد أمراً مخيفاً للأشخاص غير المستقررين ؛ لأنهم يتمنون أن تبقى الأشياء على حالها كما هي دون تغيير .

حتى إذا قامت الشركة بوضع خطة تتماشى مع التغيير وقدرة على مسايرته ، وحددت أسعاراً جديدة للعملاء ، وأساليب جديدة

للتعييين ، أو أى شئ قد يبدو مصدراً للاستقرار فى المستقبل ،
فإننى أظل عاجزاً عن الذهاب للنوم ، حيث يحدث تغيير .
هل هناك ما يحفز الآخرين أكثر من كونهم فى حضرة قائد
لديه استقرار داخلى وثقة بالنفس ؟

إننا نقوم ببناء الثقة بالنفس أو تقدير الذات بشكل تدريجى
 تماماً كما يقوم الرياضى ببناء قوته البدنية . إنهم لا يفعلون ذلك
 بين يوم وليلة ، إنهم يفعلون ذلك يوماً بعد يوم ، مضيفين زيادة
 طفيفة لوزن التقل الذى يرفعونه ، وأمتاراً قليلة للمسافة التى
 يغدوونها . وبالتدريج وفي وقت قصير ، يصبحون رياضيين رائعين
 أقوىاء بارزين .

نفس الأمر ينطبق على القيادة ، فالاستقرار يتحقق بنفس
 الطريقة . فالزيادة ولو بقدر قليل كل يوم ، وقليل من التواصل ،
 وقليل من القيادة التى تقوم على خدمة الآخرين ، وقليل من
 الإنصات للآخرين ، قد يؤدي إلى تحسن الأمور بنسبة اثنين بالمائة
 وربما بنسبة أربعة بالمائة ، لا أكثر من ذلك .
 ولكن من الوعى والتحفيز أن تكون كذلك .

٥٦. توقف عن الادعاء

بأنك الأصح

- يجب على اتباع الآخرين ، أنت أنا قائدكم ؟
- بنiamin برزائل

إن أحد الأمور التي تحدث لكثير من الأشخاص الذين تعاملنا معهم عبر السنوات هو أنه عندما يصلون في ترقياتهم إلى مناصب قيادية ، يشعرون أنه من المهم للغاية أن يراهم كل شخص من منطلق أنهم يعرفون ما يفعلونه .

ولهذا ، فإنهم يتصرفون دائمًا وكأنهم على صواب ، معتقدين بذلك أنهم سيحظون باعجاب أفراد فريقهم في حالة إصرارهم على قيامهم بالأشياء بشكل صائب ، ولكن في الواقع الأمر ، إنهم بذلك يصعبون على أنفسهم التعامل مع أفراد الفريق بشكل إنساني إذ إنهم يتصرفون وكأنهم فوق الخطا .

إنهم يواجهون صعوبة - يخلقونها لأنفسهم - بشأن الاعتراف بخطئهم وأن يقولوا للآخرين : " هل تعرف ؟ أنت محق بشأن ذلك الأمر " .

إن القائد القوى القادر حقاً على تحفيز من حوله والذى يتلقى الإعجاب والاحترام هو القائد الذى لا ينبغى عليه أن يعتقد أنه على صواب في كل شيء طوال الوقت .

إنه من الأفضل كثيراً أن تقول لشخص ما : " أتعرف ، عندما قمت بالإنصات إليك الآن أدركت أنك على صواب بشأن ذلك الأمر " . هذا هو الشخص الذى سيقوم في النهاية بتحفيز الآخرين .

فكونك الأصح دائمًا لن يجدى أبداً على المدى الطويل ، فإن ما يجدى وما يهم حقاً هو تحقيق شيء ما على المدى البعيد .
بامكانى أن أكون مخطئاً بشأن كل شيء كل يوم ، وأظل قائداً عظيمًا . لماذا ؟ لأننى أظهرت أفضل ما لدى الآخرين ، لقد علمتهم أن يتخذوا قراراتهم الخاصة ، لقد أظهرت ما بداخلهم من

نقطةً كُوَّةً كما أظهرت أيضًا ولاهم وأداءهم العالى ، فحققت بذلك ما أريده من أرقام .

٥٧. أيقظ نفسك



"الكثير جداً من الناس يفكرون في تأمين أنفسهم بدلاً من انتهاز الفرص ، إنهم يبدون كأنهم يخشون الحياة ، لا الموت ." .

- "جيمز إف . بايمز" ، سكرتير الولاية

إن التغيير سوف يفزع الموظفين الذين أتوا قيادتهم للدرجة التي عندها سيفزعنى أنا شخصياً .

ولهذا ، فهناك وسيلة أخرى أتمكن من خلالها بوعى من بناء قوتي الداخلية كقائد ، وتمثل هذه الوسيلة في زيادة وعيى بحقيقة الحياة ، وحقيقة العالم وحقيقة مجتمع الأعمال . وعندما أصبح أكثر إدراكاً لذلك ، فسأصبح قائداً أفضل .

إننى لا أريد أن أكتفى بدفع رأسى في الرمال وأقول : " ولكننا نفعل ذلك بنفس الطريقة منذ عشرين عاماً " .

إننى لا أريد أن يسمعني الآخرون دائمًا أقول : " إننى لا أريد التفكير في ذلك ، إننى لا أريد أن أعرف أن هناك أى شيء قد تغير . فأنا أريد أن يستمر كل شيء على نفس المنوال دون تغير ." .

ولكن إذا لم تكن لدى الرغبة في معرفة وفهم طبيعة الناس اليوم معرفة حقيقة ، وبخاصة الشباب منهم ، ومعرفة كيف ينظرون إلى الحياة ، فإن مهاراتي القيادية ستنهار عبر السنوات ، وفي غضون وقت قليل ، سأكون في الغالب غير مناسب لأى منصب قيادي .

" Self - Esteem at work " ، قائلاً : " إننا الآن نحيا في الاقتصاد العالمي المتميز بالتغيير السريع ، والاكتشافات التكنولوجية ، والعلمية الهائلة المتلاحقة ، والمستوى غير المسبوق من التنافسية . تؤدي هذه التطورات إلى خلق الطلب على مستويات أعلى من التعليم والتدريب مما كانت تتطلبه الأجيال السابقة . كل من يكتسب ثقافة العمل يعرف ذلك ، ولكن الذي لم يفهمه أحد هو أن هذه التطورات تؤدي إلى خلق متطلبات جديدة على مصادرنا النفسية . وبشكل أكثر تحديداً تتطلب هذه التطورات قدرة أعظم من الإبداع والتميز ، والإدارة الذاتية كعنصر أول ، والمسؤولية الذاتية كعنصر ثان ، والتوجيه الذاتي كعنصر ثالث " .

كان أمراً معتاداً ، أن يكون هناك قادة يقومون بتوجيه القادة الآخرين في درجات وظيفية أقل ولم تكن هناك تلك المسافة الكبيرة بين هذا وذاك . فقد كانوا يملون علينا ما يجب أن نفعله ، ثم نخبر نحن بدورنا الآخرين بما يفعلونه ، وقد كان هذا يشبه نظاماً عسكرياً يعتمد على التدرج الهرمي .

ولكن الآن ، الأمور أصبحت أكثر تعقيداً ، ودائمة التغيير ، إنما تشبه المسرحية المكونة من فصول معالجة في كل مرة بدلاً من أداء المسرحيات المنتظمة . وهذه هي حال الحياة الآن .

لقد تغيرت الحياة تماماً ، وسوف تستمر في التغيير بشكل أوسع كلما يمر الزمن . وتعد تلك أخباراً سارة بالنسبة للقائد ذي البصرة والانتباه والذي يعي ذلك جيداً .

٥٨. عليك توجيهه أفراد فريقك

دائمًا



- إنني أسمع ولكنني أنسى ، وأرى وربما أتذكر ، ولكن من المؤكد أنني عندما أقوم بعمل شيء فإنني لا أنساه مطلقاً .
- كرنتنا شياسي

العديد من الرياضيين العظام يترقون لمرتبة التدريب فيصبحون مدربين ، ولكن ذلك لا يجده تماماً معهم ، وأحياناً ما يخفقون ، لأنهم ببساطة ليسوا ماهرين في ذلك .

وهناك سبب لذلك ، وهو ليس بعامض ، إنهم ببساطة غير مدركون كلياً للشيء الذي جعلهم لاعبين عظاماً . فالكثير من الإنجازات التي حققوها عندما كانوا لاعبين كانت بالفطرة ودون إدراك .

إن شعورك بالشيء وادراك له هو أهم عامل يمكنك من تعليم الآخرين . ولهذا فقد مر هؤلاء اللاعبون الذين أصبحوا مدربين بأوقات عصيبة حتى يتمكنوا من تعليم مهارتهم وتوصيلها للاعبين ، وذلك لأن مهارتهم فطرية وليس لها مكتسبة ، ولذلك فإنهم لا يعرفون حتى ما هو الشيء الذي عليهم توصيله للاعبين .

كان " تشارلى لو " أفضل مدرس " بيسبول " على مر العصور ، وقد قام بتعليم لاعب " بيسبول " آخر هو " جورج برت " طريقة ضرب الكرة - حيث كان " تشارلى " متخصصاً في ضرب الكرة . وكما تعرف أنت أيها القارئ ، فإن " جورج برت " كان أحد أعظم لاعبي البيسبول في ضرب الكرة على مر العصور . كان " جورج برت " لاعباً متميزاً ، حيث كان يضرب الكرة لأعلى بما

يتجاوز ٣٠٠ في كل مرة ، ولكن "شارلى لو" ، مدربه - وعلمه - كان يضرب الكرة طوال حياته بمتوسط ٢٥٥ . كان "شارلى لو" ضارباً عادياً في أفضل حالاته .

ولكن كان على "شارلى" الاجتهد والعمل بجد للحفاظ على مكانته المتقدمة ، أو على الأقل ليحتفظ بوظيفته ، ولهذا فقد تعلم أسلوب تسديد الضربات جيداً ، حتى أصبح على درجة كبيرة من الوعي بكيفية تسديد ضربات سليمة . وبسبب ما اكتسبه من وعي أصبح "شارلى" مدرباً عظيماً .

لذا ، فعندما تفكّر في شيء ، أي شيء ، لا يؤديه موظفوك على المستوى المطلوب ، فعليك توجيههم إلى كيفية القيام به . قم بنفسك بضرب الكرة وعلمهم كيف يضربونها .

لقد طلبت "كريستينا" رأينا في مشكلة واجهتها مع فريقها . قالت كريستينا : "إن موظفي لا يتمتعون بالمهارة الكافية التي تمكّنهم من التعامل مع العملاء ، وأعتقد أنهم يتسبّبون في ضياع الكثير من الصفقات " .

- "أخبرينا كيف تريدين أن يكون موظفوكم مختلفين " .

قالت : "حسناً ، سأخبرك كيف أفكّر : أراهن أنه لو قام الموظفون بسؤال العملاء بشكل مختلف قليلاً ، ولو طرحوا عليهم مزيداً من الأسئلة وأصبحوا مهتمين أكثر بحياتهم وبراحتهم ، ويفكرُون في مساحات أخرى يمكنهم من خلالها مساعدتهم فسيجدون حينها الوسائل التي تجعل من المنتج أو الخدمة شيئاً مفيداً ونافعاً للعميل . فبدلاً من ذلك ، يقوم الموظفون بمجرد البيع للعملاء ، فهم ينفذون الأوامر ليس أكثر ، ولكن سوف تكون مبيعاتنا كبيرة إذا زاد اهتمامهم بالعميل " .

- " وما الذي فعلته حيال ذلك ؟ "

قالت : " بداية ، قمت بارسال هذا الرأى عبر البريد الإلكتروني ولم يحقق ذلكفائدة كبيرة ".
- " بالطبع لن يتحقق " .

قالت : " بالضبط ، بعدها استدعيت بعضهم وقلت إننى أريدهم أن يجعلوا الموظفين يفعلون المزيد من ذلك " .

- " وهل حقق ذلكفائدة ؟ "
- " لا " .

- " ماذا فعلت بعد ذلك ؟ "

- " اتصلت بقسم الموارد البشرية ، وطلبت منهم التدريب الفعلى الذى نحن بحاجة إليه ، وذلك فيما يخص العلاقات ، وزيادة البيع " .

- " وكيف كان هذا التدريب ؟ "

- " مازلت فى انتظار النتائج ، مازلت فى انتظار نتيجة هذا " .

- " كريستينا ، افعلى أنت ذلك بنفسك ! القائد الحقيقي القوى الذى يقوم عن وعي بتحفيز الآخرين للأداء العظيم ، هو من يوضح لهؤلاء الآخرين كيف يؤدون مهامهم . القائد الحقيقي سيقوم بتحديد ما يريد أن يفعله موظفوه ثم سيواصل شرح وتوضيح كيفية عمل ذلك " .

وبعد فترة تقابلنا مع " كريستينا " بعد أن تحدثت إلى فريقها .
لقد قالت لهم : " الآن ، دعوني أعمل معكماليوم ، إننى أريد أن أتحدث إلى العملاء الذين يتعاملون معنا ، كل ما أريدهم أن تفعلوه أن تساعدونى ، كونوا موجودين ، ساعدونى ، اطروحوا أية أسئلة تطرأ على أذهانكم . ولكن هيا نتحدث أنا وأنت إلى بعض عمالئنا " .

تعلمت "كريستينا" كيف توجه موظفيها إلى الطريقة التي تود أن يؤدوا العمل من خلالها ، وأدركت أن أفضل وسيلة لعمل ذلك أن تفعله هي بنفسها أمامهم . هذا هو هدفها التحفيزي ، وتلك هي الطريقة التي من خلالها يتحمس موظفوها ويفهمون سريعاً . فعلى القائد أن يكون القدوة والنموذج .

فقط إذا أخبرت موظفيك قائلاً : "أريدكم أن تتعلموا المزيد من هذا ، عليكم أن تتحسنوا بشأن ذلك " فإنهم لن ينصلحوا إليك ، وأحياناً ما يكون الأمر أسوأ من ذلك ، فأحياناً ما يتسبب ذلك في محاولتهم الدفاع والتبشير لعدم قيامهم بفعل ذلك . وقد يتسبب ذلك أيضاً في جعلهم يقولون : "ليس لدينا وقت لعمل ذلك " .

حتى تكون محفزاً حقيقياً ، تحدث قليلاً ، وافعل كثيراً .

٥٩. عليك بالتركيز مثل

الكاميرا

"معظم الأشخاص الناجحين الذين عرفتهم هم الأشخاص الذين يستمعون أكثر مما يتحدثون " .

- برنارد باروشى

نريد أن نقدم الآن نوعاً من القيادة وجدناه في عشرة بالمائة فقط من القادة الذين تعاملنا معهم .

إننا نطلق على هذا النوع من القيادة "القيادة التي تقوم على التركيز" ، إنها القدرة التي يمتلكها القائد على أن يكون في حالة

تامة من التركيز . إننا لا نقصد بالتركيز هنا التعصب أو الانتباه الزائد على الحد ، بل عكس ذلك حقاً ، فإن ما نقصد هو إحساس هادئ جداً بالتركيز .

وبناءً عليه ، فإن ما نريده أن تفعله هو أن تخيل الكاميرا عندما تركز بورتها على شيء ما : فأنت تنظر من خلال عدسة الكاميرا ، وهي تبدو مشوشاً ، فتقوم بتحريك العجلة الصغيرة أو الكرة يميناً ويساراً محاولاً توضيح الصورة ، أنت لست بحاجة لتحريكها بشدة وبشكل صارم ، فإن كل ما عليك عمله هو تحريكها بخفة ولطف في أي اتجاه تريده ، وبشكل مفاجئ تماماً ، تظهر الصورة كاملة في العدسة . فيمكن لنفس هذا الأمر أن ينطبق على نظرتك للأمور كقائد .

سيدخل أحد الأشخاص إلى مكتبك ، ويجلس ، ويلاحظ أنك تبدأ في التركيز عليه مثل الكاميرا ، حيث توجد لديك العجلة الداخلية للتحكم والتي تتحرك ببطء شديد حتى يظهر هذا الشخص في العدسة بشكل واضح تماماً .

والآن ، ربما تتنفس الصعداء وتتقدم ، وتأخذ نفساً عميقاً وتقول : " أخبرني بما يدور في ذهنك ، كيف تسير الأمور معك ؟ هيا نتحدث عن ذلك الموضوع الآن " .

سيستغل الموظف هذا الإحساس الهادئ بالتركيز ، وسيفكرون فيك على هذا النحو : يبدو الأمر كما لو أننا الشخصان الوحيدان في هذا العالم الآن ، يبدو الأمر كما لو أننا في جزيرة معزولة ولكننا نمتلك العالم بأسره طوال الوقت .

وسيكون تفكيرك أنت هكذا : أنا أنتصت إليك ، وإننا - أنا وأنت - سنصل إلى قرار بشأن هذا الموضوع ، ولكن ليس بشكل مندفع ، وليس لأننا مضطرون إلى ذلك ، ولكن لأن هذا ما سوف يقودنا إليه الحديث بطريقة

مفتوحة ، بطريقة تحترمك وتدرك وتعطى لك فرصة التحدث ، إننا سنتبادل الأفكار ، وإنني سأطرح عليك بعض الأسئلة ، وسنقوم بتحديد رؤيتنا لذلك . إنني لن أخبرك بما يجب عليك فعله ، وإنني لست شخصاً يحتفظ بأجندة خفية . فسأعلنها عليك تدريجياً بينما أتحدث إليك ، إنني صريح لأقصى حد ، إنني أشبة الكاميرا .
فأنت بذلك قائد عظيم .

إنك بالفعل تعرف النوع الآخر من القادة ، إنه القائد غير العظيم : إنه القائد الذي يحضر إلى الاجتماعات حاملاً آلية تنظيم الوقت الإلكترونية ، وبينما هو جالس في الاجتماع ، سيقوم بفحص البريد الإلكتروني ، ويفحص هاتفه الجوال كل دقيقتين أو ثلاث ليعرف الشخص المتصل ، بينما يحاول أيضاً أن يكون مع موظفيه في الاجتماع .

إنه يعتقد أنه مكلف بالعديد من المهام ، ولكن في الحقيقة غير مركز في أي شيء ، وكل شخص يعمل مع هذا المدير يشعر بالتوتر .

لقد تحدثنا إلى "ريتشي" عن قائده الذي يتصرف بهذا الشكل .

قال "ريتشي" : "إنني أشعر دائماً أنه شخص ليس لديه أي وقت لي ، وأنه لا يريد حقاً أن يتحدث إلى الآن" .

يعرف هذا القائد - إلى حد ما - أن مئات الأشخاص الذين اتصل بهم هذا الأسبوع بشكل أو بآخر ، بعضهم بالبريد الإلكتروني أو عن طريق الفاكس ، أو اتصل بهم شخصياً ، أو قابلهم في الطرق والردودات ، يعرف أن هؤلاء الأشخاص جميعهم لم يتلقوا منه ما يستحقونه من تقدير بسبب سلوكه هذا .

فإن هذا المدير غير الناجح يشعر بكل ذلك في أعماقه ، ولهذا فإنه لا يشعر بالارتياح إذ إن عليه تصحيح مسار هذه الأشياء التي لا تسير على نحو صحيح . ولكن بدلاً من الثاني والتركيز لحل مشكلته ، فإنه يتصرف في عجلة شديدة ! وقد نصحتنا - ذات مرة - مدیراً يتصرف بهذه الطريقة بأنه ينبغي عليه أن يضع إشارة حول العنق .

- " ماذا تعنى بإشارة حول عنقى ؟ ! " - " ينبغي أن ترتدي إشارة كما يفعل الأشخاص في المراكز العلاجية عندما يحاولون العمل على حل مشكلة شخصية وهذه الإشارة تقول : ليس لدى وقت لك ". وعندما عُقد لسانه ولم ينطِق بشيء .

- " ربما أيضاً تريد أن يقوم ببريدك الإلكتروني بارسال رد آل للأشخاص الذين يحاولون الاتصال بك لتقول لهم : " ليس لدى وقت لكم ".

- " لماذا يجب أن أفعل ذلك ؟ لن أستطيع فعله أبداً ". - " ولكنك تقوم بذلك الآن بالفعل ، إنك ترسل هذه الرسالة الآن . فبطريقتك هذه تزيد من تعقيد الأمور ".

عندما نقوم بتدريب الآخرين على التفتح والتركيز على موظفيهم مثلهم في ذلك مثل الكاميرا التي تقوم بالتركيز على الأشياء ، فإن ذلك بالفعل يوفر الوقت على المدى الطويل . وذلك لأن إدارة فريق يتمتع بالحافظ والثقة تستغرق وقتاً أقل بكثير من إدارة فريق يفتقر إلى الروح المعنوية .

٦٠. فكر في الإدارة على أنها

شيء سهل

ـ فكر دائمًا فيما يجب عليك عمله على أنه شيء سهل ،
ـ سوف يكون سهلاً .
ـ أميل كو ، مختص في علم النفس

إن الفكرة أكثر من مجرد فكرة ، فهي ما يشكل حقيقتك .
فلا يمكن أهمية الفكرة في إدارة الناس والنتائج . إن تفكيرك
في مدى صعوبة عملك أكثر أهمية مما يطلق عليه "حقيقة
عملك" .

إذا اعتقدت أن تحفيز الناس شيء صعب ، فسوف يكون
صعباً بالفعل . وكما يقول "شكسبير" : "ليس هناك شيء جيد
وشيء سيئ ، ولكن التفكير الذي يجعله هكذا" .

إذا اعتقدت أن الرد على مقالة هاتافية شيء صعب وغير
مرح ، فهو كذلك . وإذا اعتقدت أنك سعيد ومطمئن للنقاط
ساعة الهاتف ، فأنت كذلك .

فمن المهم أن تعرف القوة التي يتمتع بها التفكير في عالم
القيادة . فإذا كنت تفكر في الأفكار التي تحبطك ، فلن تستمتع
ب يوم جيد بين الناس . فالقيادة تتطلب مستويات عالية من
الإنسانية . ولكنك تكون قادة عظماء فنحن بحاجة لأن نشارك
بإنسانيتنا ونتلقى من الناس الإحساس بالإنسانية طوال اليوم .

في يمكنك أن تصبح قائداً ناجحاً في تحفيز الآخرين ، والتفكير
هو المفتاح لهذا الباب .

حينما كتب " نابليون هيل " كتاب " Think and Grow Rich " الذي نشرته دار Ballantine Books, Reissued (1990) كانت فكرته الأساسية هي أنك تستطيع أن تخيل نفسك في وضع ممتاز لكي تصبح ناجحاً . وقد اتبع تعليماته العديد من الأشخاص ونجحوا في ذلك ، العديد من الأشخاص الذين لم يكونوا بنفس مستوى ذكائنا . ويمكننا أيضاً أن نفعل ذلك مثلهم . هل هذا أمر سهل ؟ بالفعل قد يكون أمراً سهلاً . وكما يقول الفيلسوف العظيم المشهور " كو " : " فكر دائمًا فيما يجب عليك فعله على أنه أمر سهل وسوف يكون كذلك " . ويوجد هنا شيء مؤكداً : ليس هناك أى شيء على الإطلاق أصعب مما تعتقد .

٦١. اهتم بتعزيز مشاعر

الطمأنينة



" في المنظمات ، تولد القوة الحقيقية والطاقة من خلال العلاقات .

فأنماط العلاقات والقدرة على تشكيلها أهم من المهام

والوظائف والأدوار والمناصب " .

- " مارجريت ويتنلى " - استشارية إدارة .

إن الشعور بالطمأنينة هو أحد أعظم الأشياء قيمة التي يستطيع أن يضفيها القائد إلى حياة أي شخص ، وهذا العنصر التحفيزي لن تسمع عنه في أي من ندوات الإدارة ، وهذا شيء مخجل ، لأنه ليس هناك شيء أكثر تحفيراً من جرعة صحية من الاطمئنان .

كم عدد الكتب الخاصة بالقيادة التي ترکز عليه؟ لا يوجد .
 كم تبلغ أهميته كأداة في الإدارة؟ إنه أهم أداة .
 كم مرة تسأل نفسك أثناه اليوم : "كم كنت مطمئناً في هذه
 المحادثة؟" وكم مرة تسأل نفسك قبل المحادثة : "الآن ، كيف
 يمكنني أن أكون مطمئناً حقاً لهذا الشخص ، لكي يشعر أن كل
 شيء على ما يرام ، وأن لديه المهارات الازمة للقيام بهذا
 العمل؟"

إذا جعلت الاطمئنان جزءاً من نظامك الشخصي ، ومن أسلوبك
 الإداري ، فسوف تتغير الأشياء في فريقك . وسوف تتحول الحالة
 العقلية لموظفيك إلى الأفضل .

فدائماً ما يعتمد الناس على قادتهم من أجل الشعور
 بالطمأنينة ، ولنا هنا وقفة حيث إنهم في الواقع لا ينالون هذا
 الشعور بالطمأنينة معظم الوقت . بل يشعرون بنقص ذلك . حيث
 يتكون عندهم انطباع بأن أفراد الفريق يهربون من بندقية مصوبة
 نحوهم . فلهجة المدير ولغته تقول : "لابد أن نذهب ، اذهبوا ،
 اذهبوا ، فانا متاخر ، لقد تأخرت عن اجتماعي معكم" أو "إننى
 أجرى مكالمة هاتفية ، وهو أمر عاجل ونحن متاخرون ، إنه لأمر
 مربك حقاً".

ومشكلة هذه الرسالة هي أنها توصل لن حوك شعوراً بأنك غير
 مطمئن مما يعكس عليهم . فعندما تقوم بهذا الأداء الفوضوي فإنك
 تعبر عن أزمة وهذا شيء غير مطمئن بالنسبة لهم .
 فالمفهوم الذي يقابل كل هذا ويعالجه للأبد هو مفهوم
 الطمانينة . ضع هذا المفهوم على رأس قائمتك .

٦٢. قم بـ إنتهاء الخلافات

ـ إن أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة
هي امتلاك الكثير من الأفكار ـ
ـ لينيس باولينج ـ ، حائز على جائزة نوبل للعلوم

عندما تستمع إلى شخص آخر في اجتماع ، أو لقاء مباشر
بينكما فقط ، فإن أحد أفضل الأشياء التي يمكنك القيام بها هو
الكف عن الجدال والخلاف معه .

بمعنى آخر ، استمع إليه من أجل فهم معنى ما يقوله هذا
الشخص ولا تستمع من أجل أن تتفق معه أو تختلف ؛ لأنك في
كل وقت تختلف فيه مع أحد موظفيك تبعده عن توازنه وتضعه
في حالة مزاجية أسوأ من التي كان فيها قبل ذلك .

ماذا ستفعل إذا اختلفت معك دائمًا ؟ ستبدأ في الدفاع عن
نفسك ، أليس كذلك ؟ فهذا طبع كل البشر ، وأنت من البشر .
ولذا فسوف تبدأ في الدفاع . فأنت لن تقول فقط : "نعم ، هذا
صحيح ، لقد فهمت وجهة نظرك . نعم سيدى أنت محق وأنا
مخطئ ، ولذا فهذا شيء جيد . أنا في حالة مزاجية جيدة الآن .
ماذا هناك أيضًا مما لا تتفق معه بشأنه ؟ " إن هذا لن يحدث .

إذا كنت سوف تختلف مع شخص ما ، فعليك بقبول النتائج .
والنتيجة الأساسية : أنك قد أحبطت من الحالة المزاجية لهذا
الشخص ، وما نتيجة وضع شخص ما في مزاج سيئ ؟ إن هذا
الشخص لن يقوم بوظيفته باتقان . فالأفراد يقل مستوى أدائهم
حينما تكون حالتهم المزاجية سيئة . حيث تهدى طاقتهم .

وعلى أية حال ، فإذا كنت سوف تبدأ في الاستماع لما يقوله الآخرون ، بدلاً من الاختلاف معهم ، فسوف تظل حالتهم المزاجية جيدة عندما تتحدث إليهم . وفي الواقع الأمر ، إنك باستماعك لما يقوله موظفوك ، بدلاً من الاختلاف معهم ستغير حالة الفريق المزاجية بأكملها إلى الأفضل ، وبذلك ، يمكنك أن تؤثر على كل اجتماعات الفريق جميعها إذا جعلت سياستك الشخصية كقائد هي الاستماع إلى المعنى الكامن وراء ما يقوله الآخرون .

فمعظم المديرين لا يفعلون هذا ، فمعظمهم يتركون شخصاً يتتحدث وبعد ذلك يقولون : " كلا ، هذا ليس صحيحاً ، أنا لا أتفق معك " .

ويتعجبون بعد ذلك من السبب وراء شعور موظفيهم بعدم التقدير . إن السبب في ذلك الشعور هو إصرار المدير الدائم على الاختلاف مع موظفيه ، فتصبح حتمية الاختلاف معهم هاجساً يتملكه مما يصيبهم بالإحباط والشعور بعدم التقدير .

فكيف ستتمكن من تحفيز الشخص إذا جعلته يبدو غبياً؟ وبالتالي فإنه ليس من المنطقى أن يقول شخص ما : " حسناً ، لقد جعلتني أشعر بأنني غبي ، فأنا فعلًا مستعد للعمل باجتهاد الآن . إننىأشعر أننى غبي ، دعنا نعمل ! " .

فيقول معظم المديرين : " حسناً ، إذا اختلفت ، أختلف . وكل ما أفعله هو الاختلاف " .

حسناً ، ولكن في كل وقت تختلف فيه ، فإنك تتحدى شخصاً ما وتجعله يشعر بالغباء ، وهذه هي النتيجة . فاحياناً تضطر إلى الاختلاف في وجهة النظر . ولكن كلما كنت قليل

الاختلاف كان فريقك أفضل بالنسبة لك . وكان موظفوك أكثر حماساً .

٦٣. استمر في التعلم

ـ القيادة مكتسبة ، فالقادة لم يخلقوا قادة ـ .

ـ بيتر إف . دراكر

استمر دائماً في طريقك للتعلم . ودع الآخرين يرونك وأنت تتعلم . ولا تستعرض أمامهم بأنك تعرف كل شيء طوال الوقت . ودعهم يعرفوا بأنك تعلم في تقدم ؛ لأن هذا سيجعل من السهل أن يتقدموا إليك بأفكار جيدة .

فمعظم المديرين لا يشعرون بالثقة في أدوارهم لدرجة أنهم يحاولون دائماً أن يبدوا وكأنهم يعرفون كل شيء ، فهم لا يحضرون الندوات إطلاقاً ويزدرؤن آخر كتاب تم إصداره عن نظرية الإدارة . ولكن هذا الاتجاه يثبط من عزيمة فريقهم ويحبط من روحه المعنوية .
 يستطيع كل منا أن يتعلم شيئاً جديداً من مهنته كل يوم . فخطوة بخطوة ، يمكننا أن نضيف الكثير إلى قاعدة معرفتنا ، وهذا يزيد من قدراتنا المهنية وقدرتنا على مساعدة الآخرين .
السعادة عبارة عن نمو . فنحن نسعد عندما نتطور ، والسعادة أكثر حماساً من الآخرين غير السعداء .

٦٤. اعرف ما لا تعنيه القيادة

ـ القادة العظام مثل أفضل قائد الفرق الموسيقية ، فهم ينظرون إلى ما وراء النوتة الموسيقية حتى يصلوا إلى السحر داخل العازفين .
 - بلاين لي - استشاري إدارة

يقع المديرون في خطأ جسيم عندما يحاولون فرض سلطتهم على موظفيهم . إذا فرضت سلطتك فإنك تثير بذلك مشاعر عدم الطمأنينة بين موظفيك .

فيمكنك أن تكون حاسماً وشجاعاً ، لكنك تجعل موظفيك على قدر من المسئولية بدون أن تفرض أسلوب المدير والسلطة .

ـ دى هوك " ، مؤسس شركة " VISA " العالمية والرئيس التنفيذي لها ، عبر عن القيادة فيما يلى : " إن القيادة لا تعنى التحكم ، كما أنها لا تعنى الإدارة . فالقيادة هي القيادة ولا تحمل في معناها شيئاً آخر . إذا كنت تسعى إلى القيادة ، فعليك أن تستمر على الأقل نصف وقتك في قيادة نفسك : قيادة أهدافك ، أخلاقياتك ، مبادئك ، دوافعك ، وسلوكك . اقض على الأقل عشرين بالمائة من وقتك في قيادة هذه الأشياء ممارساً في ذلك سلطتك على نفسك ، وخمسة عشر بالمائة من الوقت في قيادة أندادك أو نظرائك . فإذا كنت لا تفهم أنك تعمل من أجل من يطلق عليهم خطأ " مروفوسون " فأنت لا تعرف شيئاً عن القيادة . فأنت لا تعرف إلا التعسف "

فإن كلمة " مروفوسين " وما يناظرها تحمل معانى قوية للقادة المسلمين فقط . ولكن مثل هؤلاء المسلمين ليسوا على دراية بالطبيعة الإنسانية وبالاخص فى هذه الأيام ، فجميع البشر

مفكرين . إنهم ليسوا عبارة عن آلات . لم يعد الأسلوب القديم للقيادة العسكرية مناسباً ، فلم يعد هذا أسلوب القيادة .
فقادهاليوم يجدون السحر داخل العازفين !

٦٥. استمع إلى موظفيك

- أمرح كثيراً ، وأستمتع كثيراً بالنجاح المالي الذي أحقه عندما أتوقف عن محاولة الحصول على ما أريد وأبدأ في مساعدة الآخرين للحصول على ما يريدون .

- "سبنسر جونسون" مؤلف في مجال العمل

كيف سنعرف أي نوع من القادة أنت ؟
هناك طريقة سريعة جداً : سوف نسأل الذين يتبعونك ، فهم يعرفون . وما يقولونه هو الحقيقة . فأنت كما يقولون .
ولذا استمع إليهم ! افهمهم . فالناس يزيد حماسمهم عندما يجدون من يستمع إليهم ، إنهم يحتاجون إلى الأشخاص الذين يحسنون الاستماع مثلك ، الأشخاص الذين يفهمون مشكلاتهم .
فكن دائماً حاضر الذهن .
قال "سيش نات هان" :

"عندما تكون حاضر الذهن ، فنحن نلاحظ أن هناك شخصاً آخر يعاني . فإذا كان هناك من يعاني ، فهو بحاجة إلى التحدث إلى شخص آخر يسمعه لكي يستريح . فينبغي علينا أن نجعله يشعر بوجودنا وأن نستمع باهتمام إليه للتخفيف من

معاناته . هذا هو التدريب على الحب - الاستماع باهتمام . أما إذا كنا مشحونين بالغضب ، والضيق والتحامل ، فلن تكون عندنا القدرة على الاستماع باهتمام إلى من نحبهم ، فإن لم يستطع الناس الذين نحبهم أن يتواصلوا معنا ، فسوف تزداد معاناتهم . فتعلم كيفية الاستماع باهتمام هي مسئوليتنا ، فما يحزننا هو الرغبة في تخفيف المعاناة . وهذا هو السبب وراء استمعانا . فيجب علينا أن نستمع من خالص قلوبنا بدون أية نية للحكم ، أو الاستنكار ، أو النقد . فإذا استمعنا بهذه الطريقة لمدة ساعة فنحن نتدرّب على الحب الحقيقي ” .

إذا أردت مساعدة موظفيك للوصول إلى ما يريدونه ، فعليك أن تكون واعياً بهم وأن تستمع إليهم حتى تعرف حقيقة ما يريدونه ، وبعد ذلك ، اجعل أهدافهم متناسبة مع أهداف الفريق العامة . وبين لهم الصلة بين أهدافهم وأهداف الفريق ، وبهذه الطريقة يتحقق التحفيز المستمر للموظفين .

٦٦. لا تأخذ الأمور بجدية شديدة

” إن القيادة شيء غريبى تولد به فى الأساس ويمكنك تنميتها من خلال تطوير مهارات أخرى ” .

- ” إلين أجاشر ” ، رئيس تنفيذى فى بنك ” جى بي مورجان ” .

إن أكثر الأشخاص المتحفزين الذين نعمل معهم لا يتعاملون مع الأمور بكل هذه الجدية والصرامة .

إن الأشخاص الذين يناضلون لأقصى حد ، يرون نجاح الشركة المنظر على أنه دين عليهم أو الشيء الذي يربط بينهم وبين الشركة .

إن المدراء الذين يتميزون بقدرتهم على الإبداع والإنتاج ، والابتكار يرون العمل كلعبة شطرنج ، هدفها المتعة والتحدي . إنهم يفكرون في كل أنواع التحركات البارعة وخطط المواجهة . وعندما "يخسرون" ، يقومون بإعادة ترتيب القطع وبحماس أكبر يبدأون مرة أخرى .

إن أسوأ الأشخاص الفاشلين البائسين في العمل ، هم من يتعاملون مع الأمور بجدية وصرامة مبالغ فيها . إنهم متوجهون ، غير متحمسين ، ومتعصبون . إنهم يستغلون عشرة بالمائة من قدراتهم العقلية كل يوم ، فإن عقولهم التي كانت كبيرة في طفولتهم ، أصبحت الآن قاسية وجامدة وقاصرة وملينة بالقلق .

إن ما يفتقر إليه الأشخاص المبالغون في الشدة والصرامة هو : المتعة ، والإبداعية ، والأفكار الجذلة ، والحدس ، والروح العالية ، والطاقة المتدفقة ، والقدرة على الضحك السريع الذي يجعل الجميع متقاربين من بعضهم البعض ، إنهم يفتقدون ذلك ، لذا لا عجب من فشلهم فيما يفعلونه .

في أي وقت نتعامل مع شيء ما بجدية وصرامة شديدين ، سنجد دونوعي منا طرقاً للابتعاد عنه والهروب من القيام به طوال اليوم ، إننا في الحقيقة نشبه الأطفال ، ونصر على المبالغة في الجدية والصرامة .

وقد أوضح " وارن بيفنس " أكثر العلمين احتراماً في القيادة المؤسسية اليوم - في كتابه On Becoming a Leader (دار نشر Perseus طبعة منقحة ، إصدار عام ٢٠٠٣) ، الفارق بين القائد والمدير قائلاً : " القائد يبدع ويبتكر ، أما المدير فإنه يقوم فقط بالأعمال الإدارية . القائد يركز على الأشخاص ، أما المدير فيركز على النظام والهيكل الإداري . القائد يحفز ، والمدير يتحكم ، القائد يعبر عن شخصيته المستقلة ، أما المدير فهو جندي جيد . القائد يرى الأفق البعيد ، والمدير ينظر أمامه فقط " .

قال " جى . كى تشيستيرتون " ذات مرة : " إن الملائكة تستطيع أن تطير فقط لأنها تضفي على نفسها خفة وسمواً . وإننا نقول للقادة نفس الشىء .

٦٧. عليك الوفاء بأصغر

وعودك



" الأشياء العظيمة لا تحدث دفعة واحدة ، ولكنها تحدث من خلال عوامل صغيرة متجمعة " .
ـ فينسنت فان جوخ

يتلقى الناس التشجيع والتحفيز من يثقون بهم . ثقة موظفيك ليست صعبة المثال ، فيمكنك الفوز بها ، ولأنها مهمة جداً لتحفيزهم ، فعليك الفوز بها .
لذا فعليك ألا تتأخر مطلقاً عن مواعيد اجتماعاتك الخاصة . إن مثل ذلك التصرف - التأخير عن المواعيد - سوف يدمر الثقة التي

عملت على بنائها مع موظفيك ، وسوف تفقد ثقة سبعين بالمائة على الأقل من الموظفين لأن ذلك يعني أنك عاجز عن الحفاظ على كلمتك ولا يمكن الاعتماد عليك .

لقد أوضحنا ذلك لـ "جييف" بعد ما عملنا مع فريقه لفترة وبعد ملاحظة كونه لا يفي بأى من وعوده "الصغيرة" .

حيث يقول "جييف" : "مرحباً ، إننى متاخر قليلاً ، ولا يعد ذلك أمراً كبيراً لن أستطيع القيام به" .

- "إنها كلمتك يا "جييف" ، وإن لم تستطع أن تحافظ على الوعود الصغيرة ، فلن يثق بك أحد في الوعود الكبيرة" .

قال "جييف" : "حسناً ما الذى ينبغى على فعله؟ فهل أصبح على عكس شخصيتي؟ أقوم بتغيير شخصيتي وأختبر شخصية جديدة؟ أتناول بعض العقاقير الجيدة التى تجعلنى أكثر تركيزاً وانضباطاً؟" .

- "يجب عليك أن تفعل كل شيء تقول إنك سوف تفعله لموظفيك عندما تعدهم بذلك . فإن قلت إنك ستتصل بأحدهم غداً ، فيجب عليك ذلك . وإن قلت إنك ستعطى لهم المستندات بحلول يوم الجمعة ، فعليك أن تبذل أقصى ما فى وسعك للوفاء بذلك ، فإن ذلك يمثل كل شيء . إن الثقة تكتسب ، ليس فقط من خلال الأمور الكبيرة ، ولكن أيضاً - والأكثر من كذلك - من خلال الأمور الصغيرة .

٦٨. امنج الطاقة للشخص الآخر

”عندما أكون في حالة استعداد لإقناع شخص ما ، فإنني أقضى ثلث الوقت في التفكير بشأنى شخصياً وما سوف أقوله ، وثلثي الوقت في التفكير بشأنه وما سوف يقوله“ .

- إبراهام لينكولن

عندما أكون في موقف القيادة ، يكون هناك دائمًا خوف خفي داخل الشخص الذي أقوم بقيادته أو الذي سأتحدث إليه .
إذا لم أتفهم هذا الخوف ، فسأمر بوقت عصيب للغاية لإجراء اتفاقات مع هذا الشخص أو الموظف الذي يعمل تحت قيادي ، وبالطبع سيكون كل اتفاقى مع موظفى هذا بشأن تحفيزه .

فإن هدفى هو جعل الموظفين يوافقون على العمل معى . ربما أريدهم أن يتلقوا معى على أن يكونوا على مستوى عال ، أو إنجاز بعض الأعمال التي أعتقد أنها بحاجة للإنجاز ، أو على أن يتواصلوا معى بأسلوب مختلف ، أو على أن يتعاملوا مع العميل بشكل مختلف . في كل هذه الحالات ، هذا هو الاتفاق الذي أريد أن أبرمه معهم .

ولكن هناك سبب يفسر لماذا يقوم الشخص الآخر بالابتعاد عنى ويقاومنى محاولاً ألا يتافق معى . وعندما تتفهم هذا السبب - ألا وهو الخوف - سيكون لديك القدرة على إبرام اتفاقات مع موظفيك بشكل أسرع كثيراً .

فيجب أن يتركز تفكيرك دائمًا على كيفية إزالة هذا الخوف . يقول أمهر المنومين المغناطيسيين إنهم لا يستطيعون حتى أن يبدأوا في تنويم شخص لم يستطعوا إدخاله في حالة من المهدوء

والاسترخاء . عندما لا يكون الشخص مسترخيًا ، فلن يمكنك اقتراح الأوامر عليه ولن يمكنك تنويهه مغناطيسياً ، أو القيام بأى شيء آخر .

إن معظم المدراء الذين يحاولون القيام باتفاقات مع موظفيهم يتسبّبون في نقل مشاعر الخوف إلى موظفيهم ويزداد الأمر سوءاً مع استمرار الحديث بينهم .

إذن ، كيف لك أن تصنع اتفاقاً بالطريقة التي لا تثير لدى الموظف مشاعر الخوف ، ودون أن يقاومك موظفك ويرفض الاتفاق معك ؟

إن ذلك يتم عن طريق طرح الأسئلة ، فعندما تطرح أسئلة على موظفيك تُظهر لهم احترامك لأفكارهم ومشاعرهم .

عندما يخاف موظفوكم من فقدان قوتهم وتوازنهم فيقاومونك (مع إبداء اعتراضاتهم وأسبابهم ...) فقد يbedo ذلك بالنسبة لك مظهراً من مظاهر القوة ! فقد تظن في نفسك وتقول : "حسناً ، هناك شخص شجاع بين الموظفين ! هناك شخص يعرف ما لا يريده . هناك شخص لا يمكن ممارسة ضغوط عليه ."

ليس هذا صحيحاً ، إن هذا شخص خائف !

إن موظفيك لا يريدونك أن تملّى عليهم أفكارك ، بل يريدون أن يعرضوا هم ما لديهم من أفكار بأنفسهم . إنهم يريدون أن ينفذوا أفكارهم لا أفكارك أنت ، وهذا هو سر التحفيز بالضبط .

لنقل إنك تريد من أحد موظفيك أن يعيّد إليك بعض الاستعلامات في وقت متأخر ، فإن تحدثت إلى هذا الموظف بأسلوب حازم وجازم قائلاً : "إنني أريد التحدث إليك ، إنني إذا لم أحصل على هذه الاستعلامات التي طلبتها منك في الوقت المناسب فهل تعرف ماذا سيحدث حينها ؟ "

حينئذ سيبدأ الموظف في الدفاع عن موقفه قائلاً : " لم تكن هناك طريقة يمكنني بها إعادة الاستثمارات إليك في الوقت المناسب لأن أنظمة الحاسب لدينا كانت معطلة ليومين . وفي الواقع الأمر لقد قام موظفونا ببذل مجهود كبير لجعل الأمور تسير على ما يرام هنا في المكتب . وفي الواقع فقد بذلنا جهداً طيباً وصرنا نعمل أفضل مما يمكن توقعه " .

يقوم موظفك بالدفاع عما يحدث ويحاول تبريره ؛ لأنه خائف من أن تحكم عليه سلبياً ، أو أن تطلب منه مغادرة الشركة ؛ لأنه لا يستطيع إحضار الاستثمارات في الوقت المحدد . وكل ما فعلته - الخطأ الوحيد الذي ارتكبته - هو أنك فعلت شيئاً ما عدواًانياً مما أثار مشاعر الخوف لدى هذا الشخص .

وإذا كنت لا تعرف شيئاً بشأن هذا الخوف ، ولا تعرف ما يدور خلف الأمور ، فإنك ستتسبب في إثارة المزيد من المشاعر المتعلقة بالخوف . فربما تقول : " حسناً ، أنت تعرف أن نظام الحاسب الآلي كان معطلًا في مقاطعة أخرى في المدينة ولكنهم أحضروا الاستثمارات المطلوبة في الميعاد المحدد " .

والآن أصبح موظفك أكثر خوفاً وقلقاً .

فيرد عليك قائلاً : " ولكنهم لديهم طاقم عمل أكبر مما لدينا ، إننا هنا لدينا موظفون أقل " .

فكarma زاد ضغطك على مشاعره ، زادت لديه مشاعر الخوف ، والرهبة . وكلما زادت مشاعر الدفاع لديك ، زادت لديه كذلك . وكلما زادت لديه مشاعر الدفاع ، قل احتمال توصيله للاستثمارات في الوقت المحدد في الأسبوع التالي ، وهو أمر تسببت أنت فيه بالمقام الأول .

هذا الأمر الذي يعمل على إثارة المشاعر ، يعمل دائمًا على تدني المستوى المهني ، و يجعل حياة المدراء كذلك بائسة . إن ما يمكن للمدير أن يفعله أن يطرح أسئلة بسيطة ، و يجعل الموظفين الذين يقودهم يفكرون و يتحدثون و يؤدون التزاماتهم الشخصية . هكذا يحدث التحفيز .

٦٩ لا تنفس أن تنفس



" في الحرب كما في السلم يحتاج المرء لكل العقول التي يمكنه الحصول عليها ولكن غذاء العقول هو الأكسجين ، الذي يأتي من خلال المرئتين عندما نستنشق الهواء ، وبذلك فالأكسجين ينتقل من الهواء إلى الدم ومن ثم يذهب إلى المخ ، لذا فإننا ننصح أي شخص غبي بأن يضاعف من حجم رئتيه " .
- جورج باتون

يتذكر " سكوت ريتشاردسون " الدور الذي يلعبه التنفس في تحقيق النجاح كقائد . نعم ، التنفس ، لذا لا تنفس التنفس . لم يذكر " ميركادو " - معلمى الأول ومدرسى للموسيقى - ذلك صراحة ، لم نتحدث بشأن ذلك قط ، ولكنني لاحظته يقوم بذلك حتى وإن لم يذكره ، فكنت أفعل كما كان يفعل وصار نموذجاً لي .

فعندما كان " ميركادو " يعزف على آلة ، كان يأخذ بعض الأنفاس العميقية غير العادية والتي لم أسمع أي إنسان كان يأخذ مثلها من قبل ، ولكنه على الرغم من ذلك لم يذكر ذلك أبداً ، فكرت - إذا كان ذلك يجدى معه - أننى سأفعل نفس الشىء .

ومنذ ذلك الوقت ، تعلمت مدى أهمية التنفس لطاقتنا ، وتركيزنا وانتباها .

وبناءً على ما سبق ، فإنني أقوم بالشهيق العميق تماماً قبل أن أبدأ عزف آلة الكمان ، ثم أقوم بالزفير بينما أعزف . قمت بتنغير عصا العزف وأخذت نفساً آخر وكنت أتنفس في تزامن مع الموسيقى التي كنت أعزفها ، ومازلت أفعل ذلك حتى هذا اليوم . تركيز الكثير من الطاقة "والتكثيف" (وهي كلمة "ميركادو" المفضلة) على الأداء هو ما أدى إلى النتيجة التي حفزت الأشخاص الذين استمعوا إلى ذلك .

ونظراً لأننا قادة ، فإن موظفينا يراقبون طاقتنا وتكليفنا ، إنهم يحصلون على المفاتيح النفسية الدقيقة من خلال مظهرنا : تحركاتنا ، وتعبيراتنا (أو افتقارنا إليهما) .

هذا هو المبرر الذي يدفعنا إلى ضرورة تعلم التنفس بعمق وبعدها نقوم بالقيادة ، وحتى تبرز حقاً وتؤدي قيادتك بحماس ، وحتى تولد الإثارة ، فعليك أن تتنفس مرة أخرى ، وبعمق أكثر مما سبق ...

وليس معنى ذلك أننا نريد أن يصيّبنا الخمول فنظل طوال اليوم نتنفس بسطحية خلف مكتبنا أو أمام الحاسب الآلي ، فهذا لن يحفز أي شخص .

٧٠. اعرف أن الوقت بين يديك

"أبدأ بعمل ما هو ضروري ، ثم ما هو ممكн ، وفجأة ،
ستجد أنك تفعل ما هو مستحيل ." .

- إس تي فرانسيس

معظم المدراء يقومون بعمل أشياء بسيطة طوال اليوم . إنهم يبداؤن يومهم بعمل كل الأشياء السهلة ، فهم يتصرفون البريد الإلكتروني مرة بعد أخرى . إنهم يطرحون على أنفسهم أسئلة دون وعي منهم قائلين : ما هي المهام الصغيرة التي يمكنني عملها وليس صعبا ؟ ما الأشياء التي أقوم بعملها والتي تجعلنى أبدو كأننى مدير بينما أفكر فيما يتطلب فعلًا عمله ؟ إذا كان هناك أي شخص يراقبنى ، هل سيقول إننى أفعل ما يجب على مدير فعله ؟ إننى أفعل ما أحتاج لفعله ؛ وهذه الأشياء يجب عملها إن آجلًا ، أو عاجلاً .

ولكن القائد القادر على التحفيز لديه القدرة والفرصة للعيش بشكل مختلف ، وأن يخصص الوقت للعيش بالاختيار العقلاني للأولويات بدلاً من المشاعر ، ويتخلص من الطفولية بداخله .

والسر هو الوقت .

وإن ما ينافق ذلك هو الشعور بأن الوقت يمضي ويضيع ، وعدم وجود ما يكفى من الوقت خلال اليوم لإنجاز المهام . ولكن بإمكانك أن تعتمد أساساً على هذه الحقيقة : إننا جميعاً لدينا ٢٤ ساعة في اليوم . فمهما بلغت ثروتك ومهما تمنت من قوة ، فأنت مازلت تملك فقط ٢٤ ساعة ، ولا دقة أكثر من ذلك .

الشمس تشرق وتغرب بنفس الطريقة بالنسبة لكل شخص . وبالتالي ، فلن يكون لقولك : "ليس لدى وقت كاف مثل الآخرين " ، أي معنى لأن تلك المقوله خاطئة بكل بساطة .

فقط يمكنك مسايرة سرعة الوقت مع سرعة الحياة من خلال اختيارك لما تفعله لأن ذلك سيصبح أسهل في تحفيز وتعليم الآخرين للقيام بنفس العمل .

٧١. استفد من المواجه

النهائية



ـ "أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي أن تصنعه"

ـ بيتر دراكر

ضع متطلباتك في إطار زمني ، وإن لم يكن هناك غطاء زمني مُلْحِن ، فابتكر واحدا .

إذا أردت تقريراً من شخص ما ، فاختتم الطلب بسؤالك : " وهل بإمكانى الحصول على هذا بنهاية يوم الثلاثاء ؟ "

تصف قواميس متنوعة مفهوم " المواجه النهائي " بأنه الوقت الذى عنده يجب إنجاز أمر ما ، والمعنى الأصلى للكلمة هو : " الخط الذى لا يتحرك ، والخط الذى يوجد السجين العسكرى خلفه والذى يعني أن هروب هذا الشخص يعني موته " .

ويعني هذا المفهوم حرفيًا ، الخط الذى يصبح الشخص أو المشروع مع تجاوزه ميتاً . والمواعيد النهائية أيضاً تحت على العمل . إذا عندما تريد أن تحفز موظفيك على العمل ، فحدد لهم موعداً نهائياً للقيام به .

إذا حددت مطلباً دون أن تشمل ذلك بموعد أو تاريخ فعندئذ لن يكون لديك أى شيء لتجعل الشخص الآخر مسؤولاً عنه . إنك فقط تصرفت بناءً على " الأمل " أو " الأمانة " وأطلقتها فى الهواء دون وقت أو موعد محدد . يصبح الموظفون متحفزين فقط عندما تستخدم كلاماً من المساحة والوقت . إن رابطة الوقت والمساحة هى أفضل أصدقاء المحفز .

عندما أقوم بتأليف كتاب في أوقات الفراغ ثم يتصل بنا الناشر ثانية ليحدد موعداً نهائياً وهو لمدة شهر حتى يصنع كتابه الخريف لوسم المبيعات الكبير الخاص برأس السنة ، عندئذٍ وفجأة نسخر كل ما لدينا من طاقة وعزز في العمل ، ونقوم بالكتابة والمراجعة والتحرير لمدة عشرين ساعة يومياً ، حتى نقوم بتوصيل النسخة النهائية للناشر ، ويخرج الكتاب حينها بأفضل كتابة يمكن إنجازها على الإطلاق .

بدون الموعد المحدد ، لن يكون هناك هدف ، فقط مطلب غامض غير واضح ، مما يزيد من الارتباك في العمل بشكل عام . إنك ستخدم الشخص الآخر عندما تغلف مطلبك بإطار زمني ، وإن كان الوقت قصيراً للغاية ، فإنه قد يتفاوض بشأنه . دع موظفيك يشاركونك ذلك ، فالامر لا يرتبط بمن يقوم بتحديد الموعد المحدد ولكن الأمر يرتبط فقط بتحديده . عموماً يجب أن يكون محدداً ، وواضحاً ، وكاملاً .

معظم المدراء لا يفعلون ذلك ، إنهم يحددون مطالب غير منجزة وكثيرة في محل العمل ، وذلك لأنها لم تخضع للترتيب حسب الأولوية . هذه المطالب لا يتم إنجازها أبداً بل تؤجل . أليس كذلك ؟

المواعيد المحددة ستقوم بتعديل كل ذلك .

٧٢. ترجم القلق إلى تركيز

”لقد وجدت الصعوبات للنهوض بالأشخاص وتحفيزهم وليس لإحباطهم“ .

- ”ويليام إلري تشانفنج“ ، وزير / إخصائى نفسى .

إن مشاعر القلق التي ينتاب القادة لا تساعد أى شخص فى شيء .

فالقلق يعد سوء استغلال لقدرتهم على التخيل .
فعليك بتطوير وتحويل مشاعر القلق إلى قدرة على التركيز .
عندئذ ، وعندما تكتسب هذه القدرة على التركيز ، قم بعمل خطة العمل وفقاً لذلك

إذا كان القلق هو الأسلوب الذي نواجه به مشكلاتنا في الحياة ، فسوف تنخفض حالتنا المزاجية وتهدر طاقتنا ، كما سيقل أيضاً مستوى تقدير الذات لدينا . إن القلق لا ينم عن تصور قوي للذات . كذلك لا يجد الآخرون أى تحفيز أو تشجيع برأيهم لقادتهم في حالة القلق .

فيبدلاً من القلق ، تخيل شيئاً ما يمكنك القيام به في تلك اللحظة ، مثل أى شيء جرى وجميل ، شيء يوحى لك بأن تطلق عليه أنت "مشكلة" . إن اكتساب هذه العادة يزيد من صفة تقدير الذات ويزيد كذلك من مستويات الطاقة ، ويؤدي كذلك إلى حب الحياة .

يتلقى الناس مزيداً من التحفيز من الآخرين الذين يعشقون الحياة ، لا الأشخاص الذين ينتابهم القلق بشأن الحياة .

٧٣. دع عقلك يسيطر على مشاعرك

"إذا لم تفكرا في المستقبل ، فلن يكون لك مستقبل"
- هنري فورد

إن المدراء الذين ينظرون إلى الحياة وكأنهم مازالوا أطفالاً صغاراً لديهم مشاكل طفولية غير محلولة ولن يكونوا قادرين على التركيز على موظفيهم وعملائهم وتحقيق فرصة الرخاء الكبيرة .

وتتطلب القيادة تقسيم العقل إلى نصفين : الأول هو النصف الأيسر الذي يتم فيه حل المشاكل بطريقة سليمة ، والنصف الثاني هو النصف الأيمن والذي يكون تحت مسؤولية وتوجيه النصف الأيسر . وهذا يحتاج إلى عقل حاد يرغب في الصمود أمام جميع شكاوى الجمهور . وهذا بطبيعته يتطلب انتفاضة لإيجاد مسلك لحل المشاكل .

تتطلب القيادة من فارس الشطرنج الذي بداخلك أن يكون مسؤولاً عن التفكير وعمليات أخذ القرار التي يمر بها المرء طوال يومه .

ويمكن أن تقول إن القيادة هي أخذ قرارات سليمة وذكية عن أين وكيف تقضي وقتك . وقيادة الأشخاص هي طريقة أذكي لقضاء وقتك . لقد عاش فارس الشطرنج الكبير " كاسباروف " بشعشه الذي يقول : " فكر في سبع خطوات للأمام " .

ويعد أمراً منطقياً عندما نقول إن تحفيز الآخرين تخطيط عكسي ؛ لأنك تقوم أولاً بتحديد ما تريده ، ثم تعود بالتفكير إلى نقطة البداية ؛ بمعنى أنك تبدأ من النهاية ثم تعود إلى التخطيط من البداية في هذه اللحظة . وأنت تضع في ذهنك دائماً هدفك النهائي عندما تقوم بتوجيه فريقك أو عندما تقوم بعمل مقالة هاتفية .

وأفضل الأشخاص الذين لديهم القدرة على تحفيز الآخرين هم هؤلاء الذين لديهموعى كامل بما يفعلونه . إنهم أصحاب الفكر المستمر ، وهؤلاء يلقون دائماً احتراماً من تابعيهم .

والبيوم ، وأنت تعيش يومك ، عليك أن تفكك بحرص في نتائج ما تفعله . فعليك أن تفكر فيما هو أكثر شيء يمكن أن تقدره إذا كنت أحد أعضاء فريقك وليس قائد الفريق ، يجب أن تفكك في الطرق التي تمكّنك من الاتصال بأعضاء فريقك وتُكسبك ثقتك . فعليك أن تفكك في هذه اللمسة الإضافية ، وتفكر في هذا النوع الرائع من التواصل الذي ت يريد أن تصنعه بينك وبينهم . كما ينبغي أن تفكك أيضاً في الأسئلة التي ت يريد طرحها .

تخيل نفسك أحد أفراد البوليس السرى وأنك بصدّد إحباط "جريمة" سوف تتم ، وهي مثلاً أن يقوم موظفك الآن بالتفكير في ترك الشركة .
إذن قم بحل المشكلة .

٧٤. يجب أن تملك ثقافة تقدير

الآخرين والاعتراف بجميلهم



" دائمًا ما أقول إنني لو كنت غنياً فإنني سوف أستاجر مادحًا ."

- الشاعر سير أوسبرت سيتويل

إن إحدى الطرق لتحفيز الآخرين هي تغيير السؤال الذي تأسّله لنفسك كل يوم .

فبدلاً من أن تسأل نفسك وتقول : "كيف أجعلهم يقلّلون من الأفعال التي تضايقنى" يمكنك أن تقول : "ما هو أفضل شيء يمكنني فعله لأجعل فريقي لكي يقوم بالمزيد ؟" .

ولكن معظم المدراء يقوم بإيجاد الخطأ ثم نقده ، إنهم يبحثون عن المشكلة ثم يقولون : " أنت تعلم ، نحن لا يمكننا تحمل هذا . يجب أن تتصرف في ذلك ؛ وهذا ليس جيداً بشكل كاف " .

ولكن هذه الطريقة تسبب الاستياء من جانب الشخص الذي تعرض للنقد ، ولكن الطريقة الأفضل هي العرفان بجميل الشخص وتقدير مجده ، وعلى أية حال فإن هذا أمر بسيط .

ولذلك فعندما أقود سيارتي متوجهًا إلى عملي ، أقول دائمًا لنفسي ما يلى : " سوف أعمل على بناء ثقافة داخل شركتي تقوم على الاعتراف والتقدير للمجهودات المبذولة من قبل العاملين هنا ، حيث يشعر الأفراد بالعرفان بأقل مجهود يبذلونه ، وحينها سيشعرون بأنني لاحظهم وألاحظ كل ما يقومون به وأنهم محل تقدير واحترام ، أريدهم أن يعرفوا أننى أرى كل ما يفعلونه ، وأقدره وأكافئهم عليه . تلك هي الثقافة التي سوف أعمل على خلقها داخل مؤسستي من أجل زيادة الإنتاجية .

وبقدر المستطاع ، فإننى أريد تقييم هؤلاء الأشخاص أمام الآخرين ، وإذا أمكن ، فإننى أريد تقييمهم أمام أسرهم وهذا عن طريق إرسال مكافأة أو خطاب من رئيس الشركة لنزل الشخص . إننى أود أن ترى أسرة هذا الشخص وهو يُقيم بشكل فعلى .

٧٥. المسؤولية



" تسعه وتسعون من الأخطاء تكون بسبب هؤلاء الأشخاص الذين يختلفون أعداراً لأخطائهم " .

- جورج واشنجتون كارفر

قال أحد المحامين العاملين بشركة "سكوت ريتشاردسون" لـ "سكوت" صاحب الشركة : "أتمنى حقاً أن يقوم كل فرد هنا بتولى المسئولية ! ". وقام بالرد عليه قائلاً : "إن هذا الموضوع يشبه موضوعي مع الأشخاص الذين أقوم بقيادتهم ، إن كلاً منهم يتغنى في إلقاء المسئولية على الآخر " .

قال سكوت : "حسناً ، وهل تتحدث مع أحدهم عما هي المسئولية ؟ " .

- قال المحامي : "لم أقم بذلك حقاً " .

- قال "سكوت" : "لم لا نلعب بالكلمات لبعض ثوان ، إنني سأقول كلمة وعليك أن تخبرني بأول معنى يطرأ ببالك عند سماعك لهذه الكلمة ، هل هذا واضح ؟ "

- قال المحامي : "دعنا نبدأ " .
"كلا ، أعدك بأن هذا سيكون نافعاً " .

"حسناً ، لنبدأ . ما هي الكلمة ؟ "

- قال "سكوت" : "ما هي أول كلمة تخطر على بالك عندما أقول المسئولية ؟ "

- قال المحامي : "الالتزام " .

- قال "سكوت" : "عظيم ، والآن دعنا نقسم الأجزاء المكونة لكلمة مسئولية . إنها تعنى حرفيًا القدرة على الاستجابة ، إنها القدرة على القيام بشيء ما ! فكونك مسؤولاً يعني كونك قادرًا على عمل شيء . وهذه هي المسئولية بكل بساطة ، إذن فإن المسئولية ليست لها علاقة بالالتزام أو بمجموعة الكلمات السلبية الأخرى المتعلقة بها مثل الكلمات ذات المعنى الترهيبى مثل إلزام ، وعبد ، ودين ، وخطأ وما شابه . وإذا أردت أن تقوم تابعك بتولى المسئولية فإنه يجب أن تكون أنت نفسك

واضحاً عليك أن تعرفهم أن المسئولية لا تعنى أبداً من هذا الكلمات . إنها ببساطة القدرة على عمل شيء ، وما عليك هو أن تخبر موظفيك أنك تثق بهم وبقدرتهم على القيام بعمل الشيء ومواجهة أي صعوبة ، وعليك أيضاً أن تساندهم في عمل ذلك .

و" ستيف هاردون " هو شخص آخر عملنا معه وكتبنا عنه عدة مرات في كتب سابقة . وذات مرة دعى " هاردون " لحضور مجلس الهيئة لإحدى الشركات . وكان أول سؤال في أجندته هذا المجلس هو : " من المسئول عن خطأ تكبّد الشركة خسارة مائة ألف دولار بسبب شراء أجهزة كمبيوتر غير صالحة للاستخدام ؟ " والتفت رئيس المجلس إلى أحد النواب ثم قال : " جو ، إن هذا هو خطوك أنت " ، وقام " جو " بالرد سريعاً قائلاً : " لا ، إنه ليس خطئي ، إنني لم أقم باختيار من قام بالبيع ، " جون " هو الذي فعل ذلك ! " ورد " جون " سريعاً قائلاً : " انتظر لحظة ، إنني لم أقم باختيار البائع . والذى فعل ذلك هو " روس " . وقال روس : " في الواقع إن هذا لم يكن خطئي ، إنني قمت بتزكية هذا البائع فحسب ! " .

وهكذا استمروا في تبادل الاتهامات بين بعضهم البعض . وأخيراً قام " هاردون " وتوجه إلى المدير التنفيذي قائلاً : " هل يمكنني قول شيء ؟ " .

ـ قال المدير التنفيذي : " بالتأكيد ، ما هو ؟ " .

ـ قال " هاردون " : " أنا المسئول عن نظام الكمبيوتر " .

ـ قال المدير التنفيذي : " ماذا تقول ؟ منذ متى ونحن لا نعلم من أنت ! ولماذا تقول هذا الشيء الجنوني ؟ " .

ـ قال " هاردون " : " حسناً ، يجب أن يكون هناك شخص مسئول " .

وبمجرد أن تولي "هاردسون" مسؤولية شراء أجهزة الكمبيوتر ، أصبح قادراً على قيادة حوار بناء يدور حول كيفية حل المشكلة . وهذه هي المسئولية الحقيقة وليس إلقاء اللوم على الآخرين .

نموذج آخر هو شخص عرفته وقد بدأ حياته كبائع في شركة تكنولوجيا عالية الجودة . وفي أقل من عامين أصبح هذا الشخص هو المدير التنفيذي لهذه الشركة . وعندما تم سؤاله عن كيفية الوصول إلى ذلك ، أجاب قائلاً : "لقد اعتبرتها شركتي منذ يومي الأول بها . فإذا رأيت قطعة ورق على الأرض قمت بالتقاطها أو أحضرت شخصاً ليلتقطها . وإذا كان هناك جزء في الشركة غير قادر على العمل تدخلت في ذلك حتى تتم النهضة ، حتى ولو كان هذا في غير تخصصي . وبعد فترة طلبوا مني أن أكون مديرًا تنفيذياً ، ولكنني كنت أتولى مسؤولية الشركة بأكملها قبل ذلك المنصب .

ولذلك ، فإذا أردت أن تكون مديرًا تنفيذياً في يوم ما ، فعليك أن تبدأ من هذه اللحظة بتولي المسؤولية كاملة بنسبة مائة بالمائة للشركة بأكملها . ولا شيء سوف يحفز الآخرين أكثر من ذلك .

٧٦. عليك أن تحصل على

بعض التدريب



"إن تأثير المعلم على تلاميذه ليست له حدود . ولا يستطيع أحد أن يقول إلى أي مدى يمكن أن يصل هذا التأثير "

- "هنري بي . أدامز -

المؤرخ التاريخي

دائماً ما يمدح المربون الكبار ويشيدون بجهودات من تعلموا منهم واستفادوا من خبراتهم .

وفي عالمنا اليوم ، لدى معظم رجال الأعمال الكبار مربون ومعلمون (تصل النسبة إلى ٧٠٪) . وهم مربون متخصصون إما في النجاح الشخصي أو النجاح العام ، وهم مربون يدفعونهم إلى تحقيق معدلات أعلى للنجاح من تلك التي حصلوا عليها بمفردهم .

والهدف من عملية التدريب هو إتاحة الفرصة للقائد أن يكشف القوة المختبئة داخل الأفراد ويضعهم في المقدمة في حياة العمل اليومية .

ويرجع كل ممثل أو راقص أو رياضي كبير الفضل في نجاحه العملي إلى مدربه الذي قدم له العون والتعليم ، وفي الماضي كان يحتفل مجتمعنا بفكرة التدريب في الرياضة وإدارة العمل لأنها كانت المجالات التي كان يُنتظر منها دائماً البراعة والذكاء ، فالعمل كان عملاً بمعنى الكلمة .

واليوم ، وبسبب انتشار التدريب ، فإن قائدى الأعمال لديهم الفرصة في استكشاف آفاق أعلى لمهاراتهم تماماً كما يفعل النجم السينمائي . ويقوم التدريب بجعل هذه الفرصة جزءاً واعياً من حياة القيادة العملية .

قال " بوب نارديلى " وهو المدير التنفيذي لـ " هوم ديبوت " جملة مشهورة هي : " إننى مؤمن تماماً بأنه إذا لم يتم تدريب الأفراد فإنهم لن يصلوا إلى كامل قدراتهم " .

إذا كنت قائداً ، فلا تخجل من التدريب ، فليست هناك فائدة من قيامك بالعمل بمفردك لتبرهن على أنك قادر على ذلك .

٧٧. لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد

الغد

ـ ما فائدة الحياة إلى الأبد إذا كان الشخص غير قادر على استغلال نصف ساعة من حياته بطريقة جيدة ـ

ـ رالف والدو إيمeson

تبني القدرة على تحفيز الآخرين بشكل جيد من الأهمية التي نعطيها لل يوم الذي نعيش فيه .

والسؤال هو : ما الذي يمكن فعله اليوم ؟

كان "جون وودن" أشهر مدرب لكرة السلة بالجامعات على مر التاريخ . وفازت فرقه بعشر بطولات دولية في اثنى عشر عاماً . واستمد "وودن" أسلوبه في التدريب وفلسفته في الحياة . من فكرة واحدة ، وهي جملة قالها والده عندما كان صغيراً ! : "اجعل كل يوم من أيامك أفضل يوم" .

وبينما كان المدربون الآخرون يقومون بتوجيه فرقهم إلى مباريات مهمة في المستقبل ، كان "وودن" يقوم دائمًا بالتركيز على اليوم . وكان يتعامل مع كل مباراة يلعبها حتى وإن كانت صغيرة على أنها مباراة دولية . وتقوم فلسفته على أنه لا يوجد سبب لعدم جعل هذا اليوم هو أعظم يوم في حياتك . ولا يوجد داع لعدم اللعب بمنتهى الجدية وأنت في التمرين وكأنك في مباراة حقيقة . فقد كان يريد أن يذهب كل لاعب إلى فراشه كل ليلة قائلاً لنفسه : "اليوم ، كنت في أفضل حالاتي" .

ومع ذلك ، لا يفكر معظمنا بهذه الطريقة ونعتقد أن السعادة موجودة في المستقبل . ولذلك نعيش في المستقبل . كما نعتقد أن

المشاكل بدأت في الماضي ولذلك نعيش في الماضي ، ولكن أي شيء جيد يحدث فإنه يحدث الآن وفي هذه اللحظة . وتحدث القيادة أيضاً الآن .

ويكمن سر نجاح قيادتك للآخرين في رغبتك في القيام بعمل أشياء مهمة . ولكن عليك فعلها الآن . وبعد اليوم الذي تعيش فيه هو حياتك بأكملها ولكن بشكل صغير . فأنت " تولد " عندما تستيقظ من نومك ، وتموت عندما تذهب للفراش . وقد تم الترتيب بهذه الطريقة حتى تعيش حياتك كاملة في يوم واحد . والآن هل مازلت تريد المشي بين أعضاء فريقك مخبراً إياهم أن هذا اليوم يوم سين بالنسبة لك ؟

أخيراً عندما يرى تابعوك أنك تجعل اليوم الذي تعيش فيه أفضل يوم ، فسوف يتذمرون منهجك طريقة ليعيشوا ويعملوا بها .

٧٨. اعرف قوتك الداخلية



ـ سوف تصبح رؤيتك واضحة فقط عندما تنظر إلى ما بداخل قلبك .
فأى شخص ينظر إلى الخارج فإنه يحلم ، بينما إذا
نظر إلى ما بداخله فإنه يستيقظ .

ـ كارل جورج

يستخدم معظم المدراء والقادة دونوعى نموذجاً غريباً للصراع نحو القيادة وهو نموذج غير فعال .

فقد درس " سكوت " رياضة الكونغ فو في تايوان وعلمه مدربه أن هناك قوة كامنة داخل كل إنسان والتي يمكن استدعاها لتحقيق أعمال عظيمة ، وعندما صعد نجم " سكوت " وأصبح

محامياً ومستشاراً اعترف بفضل تدريب الفنون القتالية في توسيع رؤيته .

ويتذكر "سكوت" ما يلى ويقول : "رأيت عروضاً لرياضة الكونغ فو عندما كنت في تايوان والولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت هذه العروض لأساتذة الكونغ فو والذين قاموا بوضع ثلاث شمعات على حائل وكان هناك لوح زجاجي يفصل بين وجههم والشمع حتى يكونوا غير قادرين على إطفاء الشمع بالنفخ ، وبدأوا في تحريك أيديهم - فيما يشبه الحركة البطيئة - تجاه لهب الشمع ، ومن على بعد مسافة لا تقل عن اثنى عشرة بوصة أخمدوا لهب الشمع . وقد شاهد هذا العرض معى أحد أصدقائى والذى كان حاصلاً على الحزام الأسود في رياضة الكاراتيه . ثم اتجه نحوى قائلاً : " يا سكوت ، إنك درست الكونغ فو ، أليس كذلك ؟ " ، قلت : " بشكل محدود " . فقال لي : " كيف يفعلون هذا ؟ إننى من حاصلى الحزام الأسود في الكاراتيه وأحد اختباراتنا هو أن علينا أن نكون قادرين على إطفاء لهب الشمع بأقوى ضربة نار . وكان علينا أن نقترب من لهب الشمعة بقدر المستطاع ، وقد أخذ منى هذا ساعات وساعات حتى استطعت فعله ، وكذلك فإنه من المستحيل بدنياً أن أتمكن من إطفاء الشمعة من على بعد مسافة اثنى عشرة بوصة بأقوى ضربة لدى . ولا أستطيع فعلها مطلقاً بضربة الحركة البطيئة التى قاموا بها . فكيف فعلها هؤلاء الأشخاص ؟ " فأجبت قائلاً : " حسناً ، فى الواقع ، إن هذا قائم على ما يسمى في رياضة الكونج فو . " KI " .

وفي هذه اللحظة وأنا أفكر الآن في هذه المحادثة ، أستطيع أن أتحرك بجسدي لأقوم بممارسة الفنون القتالية للأيكيدو ، والذى أمارسه منذ أن أدركت أهميته .

ولذلك ، فمع أي نشاط يتضمن الحركة الجسدية ، فإنك تمارس نوعاً من أنواع الفنون القتالية للأيكيدو . والمبادئ الرئيسية للقيام بحركة الـ " كى " يكون من خلال التركيز على هدف واحد وفكرة واحد . وفي الآيكيدو ، يحاولون أن يعلمونك أنه إذا ركزت انتباهاك على نقطة واحدة ، وهى نقطة على بعد بوصتين أسفل السرة ، فستكون متوازناً أوتوماتيكياً .

فإن هذا هو كل ما عليك القيام به ، فيمكنك فعله أثناء اجتماع الفريق أو أثناء مقابلتك الشخصية مع أحد أفراد العمل لتابعة الأداء . فليس هذا باللغز الكبير !

ويقوم مدرب الآيكيدو بعمل عرض ويقول : " حسناً ، والآن ركز على نقطتك الواحدة ". وبعد ذلك يدفع صدرك بيديه ، ولكنك لا تسقط لأنك متوازن وقوى بسبب التركيز على نقطة واحدة . وبعد ذلك يقوم المدرب بالطرق الخفيف على رأسك مستخدماً يده اليسرى ويدفع صدرك بيده اليمنى ولكنك تسقط فى هذه المرة .

ويقول المدرب : " ماذا حدث ؟ عندما كنت أركز على نقطة واحدة لم أستطع دفعك . وعندما قمت بالطرق على رأسك ذهب تركيزك إلى الرأس ودفعتك برفق شديد فوقعت " .

وقمت بهذا العرض البسيط أمام والدى الذى كان متشككاً فيما أ قوله ، ثم قال لي : " لابد أن هناك تفسيراً حركيأً لهذا " . وفي الواقع لم يكن هناك تفسير . إنه لم يحرك عضلة فى جسده ! كل ما فى الأمر أنه كان قاصداً ومركزاً على نقطة واحدة . وللهذا يمكن

لشخص قوي ومركز أن يفقد تركيزه بسبب أنه التفت إلى شيء آخر.

معظم الأشخاص في أماكن العمل ليسوا متماسكين أو ثابتين . إنهم ينظرون دائمًا إلى كل شيء يمر من أمامهم ولذلك يمكن لأى شيء قادم أمامهم أن يدفعهم ويفقدتهم التوازن ومن ثم يسقطون . وأنت كقائد ، عليك أن تجعل موظفيك ذوى هدف واحد . يمكنك أن تُخرج قوة الحياة التي لا تتزحزح من داخل كل فرد ، وفي فترتك القادمة كمدير وعندما يقابلوك هذا التحدى حاول أن تسترخي واسمح لقوّة أعلى من قوتك أنت نفسك أن تنساب بداخلك ثم تؤهلك بعد ذلك للصمود في المواقف . ولن يستغرق هذا كثيراً لتصبح أسطورة داخل الشركة ، لأنك ببساطة تضع نصب عينيك هدفاً واحداً .

٧٩. انس الفشل



ـ أن تقضي حياتك في ارتكاب أخطاء لن يكون أكرم لك فحسب ولكن سيكون أكثر منفعة من تلك الحياة التي قد تقضيها دون القيام بشيء على الإطلاق ـ .

ـ جورج برنارد شو

إن قادة الفرق عالية الإنتاج ، خاصة هؤلاء القادة الذين في بداية حياتهم المهنية يصابون بداء الخوف من الفشل . فإذا دار حوار بينهم وبين أحد موظفيهم على مشكلة بسيطة يأخذون ذلك بمحمل شخصي . فيشعرون حينها بالأسى والإحباط . ويشعرون بالغضب ويبداون في كراهية عملهم .

ولكن ما يرونه بعد ذلك هو أن الفشل هو المحصلة . والفشل لا هو خير ولا هو شر ؛ إنه شيء محايد ، ويمكن للفشل أن يتحول إلى شيء جيد إذا درسناه لنخرج منه بحكمة . ويمكن أن يتحول إلى ضرر إذا أصبح شيئاً متصلاً بداخلك .

لقد اعتاد أستاذ اللغويات الكبير " س . آى هاكاوا " أن يقول إن هناك دائماً نوعين من الأشخاص : فهناك شخص يفشل في القيام بشيء ثم يقول : " أنا فشلت في هذا " . وهناك شخص آخر يفشل ثم يقول : " أنا إنسان فاشل " . فالشخص الأول أقرب إلى الصدق والشخص الثاني بعيد عنه . " أنا إنسان فاشل " .

إن هذا الادعاء لا يبدو للشخص المبتدئ أنه كذبة ، بل حقيقة . ويمكن أن يظهر أمامه في صورة حزينة لقبول النفس . وفي الواقع ، يمكننا أن نربط مثل هذه المبالغة بالاعتراف المبالغ فيه أكثر والذى يقول الشخص فيه : " لماذا لا أعتذر بأننى شخص فاشل " .

وإذا لجأنا إلى علم النفس ، فسوف نجد أن ما نسمعه من أنفسنا هو صوت الخوف . إنه الصوت المقابل لصوت الإرادة ؛ إنه صوت استسلام وهزيمة داخلية ، إنه الهروب قبل البداية . فالهزيمة والفشل يمكن أن تكون مصادر للتتجدد وبناء الثقة للإنسان .

وعندما تقود موظفيك اليوم ، فضع في ذهنك دائماً هذه الحقيقة الغريبة وهي أن هؤلاء الأشخاص ليست بهم عيوب ، وأنهم يريدون النماء وسيتميزون في تخصصاتهم . ولذلك فعليك التمسك بهذه الحقيقة وعلم موظفيك كيف ينسون كلمة " أنا فاشل " . ويلقون بهذه الكلمة في سلة المهملات .

٨٠. بعد المشورة ابدأ الفعل

ـ الفعل هو الفصاحة ـ

ـ "شكسبير" ـ

لقد قضى "سكوت" أكثر من عشرين عاماً في ممارسة القانون ، وامتلك شركة محاماة خاصة به لمدة سبعة عشر عاماً وكانت عنده شركة أخرى قام ببيعها أثناء تلك الفترة . والآن لديه خمسة عشر موظفاً وهو يرأس محامين ومنفذين آخرين ويقوم بتدريبهم .

ويقول "سكوت" إنه لا يوجد شك عنده في أن الشخص يمكن أن يكون رئيساً أو مرؤوساً . ويضيف أنه يقدر الشخص المرؤوس . ويقول أيضاً إنه كان رئيساً ومرؤوساً في الوقت نفسه وأنه يعلم أن الرئيس يمكن أن يكون بلا قيمة للشخص المرؤوس . حتى لو استطعت أن تجلب أفضل مدير في العالم ورفض الموظف لأى سبب من الأسباب أن يتلقى توجيهاته ، فسوف يذهب مجاهده سدى .

ولهذا السبب يعتبر المدراء التنفيذيون أهم الأشخاص داخل المنظمة ، لأن بإمكانهم اختيار عدم حدوث الشيء أو حدوثه .

والقائد لن يستخدم عصا سحرية و يجعل الأشياء تتحرك دون تأن ودون أخذ القرار المناسب ، فلا يمكن لهذا أن يحدث . وخلاصة القول ، هو أن القائد عليه إنارة الطريق والمساعدة . وإدارة المدراء التنفيذيين دائمًا هي التي تخلق الفعل الذي يصنع الفرق الحقيقي ، ولذلك ، فإذا كنت تتلقى توجيهات فاتبعها بالفعل . وإذا فعلت ذلك فستكون فصيحاً .

٨١. كون روبيتك الخاصة

" إن السبب الذى يمنعنا من تحقيق أكبر أهدافنا هو أننا نقضى وقتنا فى عمل الأشياء الأقل أهمية أولاً ."

- روبرت . جى . مكابين . مستشار إداري .

إننى إذا لم أصنع رؤية خاصة لفريقى ، فستواجه فريقى المشاكل .

ودون أهداف ، سوف يصارع فريقى هذه المشكلات ، وسيعمل من خلال اضطرابات عاطفية وسيزعجه السلوك غير السوى للأشخاص الآخرين وأنا نفسي ، كقائد . وسرعاً سينتهى الأمر بقمى بما أشعر أننى أريد فعله ، الأمر الذى سيجعلنى خاسراً في النهاية وسيهدى طاقتى الذهنية .

ولكن نحن كبشر ، عندما نبدأ أن نبتكر فإننا نستفيد من عقولنا بشكل أفضل . وعندما نستخدم عقولنا فإننا نرتقي بأنفسنا كبشر . ولذلك فوظيفتى الرئيسية كمحفز هي أن أخلق رؤية والتى توضح لنا أنا وفريقى من نريد أن نكون ومن ثم يمكننا رؤية أنفسنا في الصورة وكان ما نراه يحدث فعلًا في هذه اللحظة .

ويجب أن تكون رؤية يمكننى التحدث عنها كل يوم . فهي لا يمكن أن تكون جملة ذات إطار معلقة على الحائط والتى لا يمكن لشخص الاستفادة منها بعد انتهاء عقده في الشركة . وليس مدحشاً أن إحدى أكبر الشكاوى ضد المديرين والتى نسمعها من الموظفين وهم يقولون : " إنه - المدير - لم يكن عنده فكرة إلى أين نحن متوجهون وليس عنده رؤية لمستقبلنا يمكنه إخبارنا بها " .

اعمل على تكوين روبيتك الخاصة وعش هذه الرؤية .

٨٢. لا تلتفت حولك

”إن الشجاعة لا تعنى غياب الخوف ولكن تعنى الحكم السليم بأن هناك شيئاً أكثر أهمية من الخوف“ .
- أمبروس ريمون ، فيلسوف أمريكي

إن أسوأ مصيدة يمكن أن تنصبها لنفسك هي أن تبدأ في توقع ما يظنه أو يراه رؤساؤك فيك من لحظة لأخرى ، وأن تبدأ في عمل أشياء اصطناعية لتبهر رؤسائك بدلاً من أن تفعل أشياء حقيقة لتشجع موظفيك .

وتتبع القيادة العظيمة على سبيل المثال (وهي المحفز الأعلى للآخرين) من أن تحسن نفسك بشكل مستقل فيما تفعله ، ولا تقضي حياتك في توقع آراء الآخرين فيك .

وهذا يسمح لك بأن تزيد من قوة قيادتك ، وتبني تقديرك الذاتي .

وبشكل متناقض ، فكلما ركزنا على عمل أفضل ما لدينا في العمل وداولنا على مواصلة إنجاز وتحقيق أهدافنا الشخصية والمهنية كنا ذوى نفع للآخرين ، وبهذا لا تكون أنانبيين .

ولا يوجد من هو أقل تحمساً للنجاح من هذا الشخص الذي يحاول انتظار رأى الآخرين فيه .

٨٣. كن القائد عن طريق البيع

”كل الأفراد يكسبون قوتهم عن طريق بيع شيء ما“ .
- روبرت لويس ستيفن

" دان كيدى " خبير في التسويق المحلي والذي حقق الكثير في البيع المباشر خلال حياته المهنية . لقد لاحظ " كيدى " أن الأطباء والمحامين والعلميين ورجال الأعمال الأكثر نجاحاً الذين عمل معهم لديهم خلفية عن البيع .

ويتذكر " سكوت ريتشاردسون " ما يلى ويقول : إننى كنت أتساءل من قبل لماذا لم تقابلنى مشكلة على الإطلاق فى إشراك الأشخاص معى فى المشاريع . وكان هذا دائمًا سهلاً بالنسبة لي ، ثم بعد ذلك سمعت ملاحظة " دان كيدى " وهو يقول : أنت تعلم ، إنه على صواب ! فمن قبل لم يكن لدى خبرة فى البيع المباشر ، وكنت عاجزاً عن إشراك الآخرين فى المشاريع والأفكار . وبعد ذلك أصبحت عظيماً . ولذلك دعني أخبرك كيف حدث هذا التحول فى حياتى :

قبل أن ألتحق بالجامعة ، قررت أن أقضى الصيف فى بيع الكتب متنقلًا من منزل إلى منزل فى بنسلفانيا ، وحضرت التدريب على البيع لمدة أسبوع فى المدرسة وكان هذا التدريب من قبل شركة تدعى " ساوث ويسترن " ، وهى أكبر شركة متخصصة فى بيع الكتب للمنازل فى الولايات المتحدة . (وكانوا يستعينون بطلبة الجامعات بشكل أساسى للعمل أثناء الصيف) .

وأثناء الأسبوع الأول ، تعلمنا مبادئ البيع . وكانت هى الأساليب القديمة وهى أن تتعلم أساليب البيع التي تقوم على الإلحاح ، ثم تحفظها . وبعد ذلك تتعلم كيف تقبل على الأبواب وتكتسب الثقة وتقوم بعرض المنتج ، وكيف تعقد الصفقة وتبيع فى نهاية الأمر .

وفي أول منزل دخلته قمت فعلاً ببيع شيء . واعتقدت ، وهذه طبيعة المرء ، أنه شيء جيد . وكان هذا الشيء قطعة من الكعك .

إلا أننى لم أبيع شيئاً بعدها لمدة أسبوعين ولذلك قرر مدير المبيعات أن يصحبنى أثناء العمل ليرى أين الخطأ . وأعطانى التشخيص ، قائلاً : " سكوت ، أنت لا تقوم بعقد صفقات ، ولا تقوم حتى ببيع السلعة " .

فقلت له : " ماذا تعنى بأننى لا أعقد صفقات ؟ بالطبع أنا أقوم بذلك " .

- فقال المدير : " لا ، أنت لا تفعل ذلك ، ولم تعقد أية صفقة ولو مرة واحدة " .

- قلت : " ألم أفعل ذلك ؟ "

- قال المدير : " لا ، انظر ، نحن علمناك كيف تبيع السلعة وتعقد ثلاث صفقات على الأقل ، ولكن بالنسبة لك عليك أن تحاول بلا حدود . فكل ما عليك عمله هو أن تبدأ في عرض السلعة ثم تطلب الشراء ، وإذا قال أحد الأشخاص لك : " لا ، إننى غير راغب فى ذلك ، " فعليك أن تقول " أنا أعرف ماذا تقصد ، ثم تقوم بعرض قطعة أخرى أقل سعراً ثم تحاول البيع " .

- قلت : " هذا جنون ، إن هذا يجعل الشخص يلقى بي فى الشارع ! " .

- قال المدير : " عليك أن تحاول " .

وعندئذ ، قلت لنفسي إن الطريقة الأولى لا تعمل فما الحل إذا جربت ما يقوله ؟

ولذلك ، فعندما دخلت أول بيت ، قمت بعرض الكتب بشكل سريع وطلبت من السيدة أن تشتري ، فقالت : " حسنا ، أنا لست راغبة في ذلك " .

فقلت لها : " حسنا ، أنا أعرف ماذا تقصدين بالضبط " .

ثم عرضت عليها بعض الكتب الأخرى وحاولت البيع . ولكنها قالت : " حسناً ، أنا لا أعرف ، أنا لا أملك نقوداً " . فكررت جملتي ثانية وقلت : " أنا أعرف ماذا تقصدين بالضبط " . وقفت من جديد بعرض بعض الكتب الأخرى وحاولت البيع . فعلت هذا خمس مرات وفكرت في نفسي قائلًا : " إلى متى سوف يستمر هذا ؟ ونويت أن أستمر في ذلك طالما لم تلق بي في الشارع " . وأخيراً ، وفي المرة السادسة ، قالت : " موافقة " وكانت مذهولة .

وبعد ذلك بفترة حدث شيء مذهل . فاتضح أن هذه السيدة تعمل في بنك في " جيتسبيج " بينسلفانيا . وفي يوم ما ، عندما ذهبت إلى البنك لأضع شيكاتي التي حققتها من البيع ، رأيت هذه السيدة هناك . بدت مرتبكة وشعرت بالحرج عندما رأيتها . ولذلك اعتقدت أنني ربما أجبرتها على الشراء وهذا بسبب ضيقها الآن . ولكن حسناً ، فإننا كنا نخبرهم دائمًا أن بإمكانهم إلغاء الطلب وعدم الشراء . ولذلك تمسكت وذهبت تجاهها وقلت : " أريد أن أودع هذه الشيكات " .

فقالت لي : " أنت تعلم ، يا " سكوت " ، أتمنى أن تكون غير متضايق لأنني أخذت وقتاً طويلاً حتى قورت الشراء ، ولكنني أردت فقط أن أتأكد أنني كنت فعلًا في احتياج لهذه الكتب . وأنا سعيدة جداً لأنني اشتريتها " .

يا له من درس ، فمنذ ذلك الوقت ، لم أكن خائفاً من أن أطلب . وبلغة القيادة ، فهذا ببساطة يعني طلب ما تريده ، وهو أن تكون مباشراً في الطلب وواضحاً بشأن وعودك . فكر فيما يريد موظفوك أن يশتروه ، ثم بيع لهم بهذه الفكرة . ولا تنس أن تعقد معهم صفتة عن طريق طلب الشراء ولا تنس أن تجعله طلباً خاصاً قوياً وأن تعدد بوعود محددة .

٨٤. تمسّك بالبدأ



ـ من حيث الاتجاه ، اسيح مع التيار ، ومن حيث
البدأ ، قف مثل الصخرة ـ
ـ توماس جيفرسون

كان المدرب "جون وودن" يقول للاعبيه : "قم بتهذيب نفسك ، وسيحترمك الآخرون ، لا تكذب ، لا تنش ، لا تسرق ، وبهذا تكتسب الحق في أن تكون فخوراً بنفسك وواثقاً منها ".
والآن فقط عرفنا لماذا كان "جون وودن" الأكثر نجاحاً كمدرب كرة سلة على مر التاريخ ، لم يصل أحد إلى عقر بيته ، ولم يقم أحد بتحفيز فريقه بشكل أكثر روعة مثلاً فعلاً " وودن ".
ويقول عنه الكاتب الرياضي الموهوب "ريك رايلى " .

إنك إذا لعبت معه ، فأنت تلعب بقواعدة .
فبالنسبة له ، لا يمكن للاعبيه إحراز هدف دون وجود الاحترام المتبادل بينهم ، ومبدؤه هو أن تعامل خصمك باحترام . وكان مبدأ المدرب "جون" هو أنه لا يمكن قبول عذر لخسارة البطولة ، وعلى اللاعب ألا يتهاون أو يتراخي ؛ وكان دائماً يقول " لا داعي لذلك " . ولم يتقادع أبداً للاعب يرتدي أي رقم في فريقه لكرة السلة في فترة تدريبه . وكان " وودن " يقول (ماذا عن اللاعبين الذين حملوا هذا الرقم من قبل ؟ ألم يساهموا في إنجازات الفريق ؟) . ولم يسمح " وودن " لأحد للاعبيه بأن

يقوم بتطويع شعره ، وكان يقول ساخراً : " إن الشعر الطويل يأخذ فترة طويلة ليجف ، وربما ، يصيب البرد صاحبه " . وفي يوم ما ، ظهر لاعب خط الوسط الأمريكي " بل والتون " بلحية طويلة ، وأصر معلناً أن له الحرية في إطلاق لحيته أو إزالتها . وسأله " وودن " عما إذا كان يؤمّن حقاً بما يقوله . ثم قال له " وودن " : " هذا رائع يا والتون ، إنني أحترم أصحاب المبادئ القوية والمتسلكين بها ، إنني حقاً أحترمهم ، والآن لا نريد أن نراك في فريقنا . سوف نفتقدك " . وبعدها قام والتون بحلق لحيته باستمار . وهو الآن يتصل بـ " وودن " كل أسبوع ليخبره أنه يحبه .

ولديك الآن طريقتان لتحفيز الآخرين . فإذا أنت تحاول أن تجعل الآخرين يحبونك ، أو ، مثلما فعل " جون " ، أن تكسب احترامهم . وعندما يزداد الاحترام ، ستجد الحب .

٨٥. كون علاقتك الخاصة



" إن الحياة التي تقوم على التأثير بالأشخاص هي حياة تشبه حياة العبودية فكريًا وروحياً ، وعلى المرء أن يناضل من أجل حياة تؤثر في الأشخاص وليس من أجل حياة يتأثر فيها بمن حوله فقط فيصبح سلبياً " .
- " ريتا مای براون " ، كاتبة قصص

عندما تقوم بتدريب القادة الذين يأخذون وقتاً طويلاً في تحفيز موظفيهم ، يصبح من الواضح جداً أن مشكلتهم الرئيسية هي التأثير بموظفيهم طوال اليوم .

إنهم غارقون في تأثيرهم العاطفي السلبي تجاه موظفيهم . وعندما نستمع إلى هذا النمط من المدراء ، يتركون لدينا انطباعاً مثيراً للسخرية وكأننا نستمع إلى كلمات الأغاني الشعبية . وأنت تعرف جيداً هذه الأغاني التي تتحدث عنها ، وعنوانينا هي : "إنتي جرحت كثيراً ، أنا لا أنوى الوصول إلى ما أريده بعد اليوم " ، أو "أنا لا أثق في النساء " ، أو "لا يمكنك الوثوق بالرجال " . ولكن الأغاني الواقعية تكون بلا عنوانين مثل " هل الجو بارد هنا ، أم أن هذا بسبب وجودك " ، أو " لا أبالي إن هجرتني " .

والأغاني الشعبية عظيمة في حد ذاتها ؛ وتعد الأغاني الحزينة حقاً - مثل تلك التي تعبّر عن التضحية والشعور بمشاعر الضحية - جميلة ولكن فلسفتها الأساسية ليست طريقة فعالة لتحفيز الفريق كما نريد .

إن المدراء الذين يتأثرون عاطفياً طوال يومهم بسلوك موظفيهم هم حقاً تعساء .

وكل ما يحتاج إليه هؤلاء المدراء هو نقلة بسيطة . ليس تغييراً كبيراً ؛ ولكن نقله مثل تلك النقلة البسيطة التي تحدث بين تروس سيارة مجهزة جيداً . فعلى المدراء الانتقال من التأثير بالأشخاص إلى التأثير عليهم وخلق الجديد .

ولقد أصبح التأثير عادة عند هؤلاء المدراء ، ولأنه مجرد عادة ، فإن الطريق مفتوح تماماً للتخلص منها .

ويثبت ذلك مستشار رجال الأعمال "دان سوليفان" عندما يقول : "المشكلة في تغيير العادات تكمن فيحقيقة أننا نغير شيئاً يبدو لنا طبيعياً تماماً . فالعادات الطيبة تبدو طبيعية ، والعادات السيئة تبدو أيضاً طبيعية . وهذه هي طبيعة العادة . وعندما تغير عادة سيئة تبدو طبيعية إلى عادة طيبة والتي تبدو أيضاً طبيعية فإنك لا تشعر بشيء على الإطلاق . ولكن الفرق هو أنك حصلت على نتائج مختلفة تماماً " .

إن إحدى الطرق للتخلص من عادة التأثر بالفريق الذي نقوده هي أن نسأل أنفسنا سؤالاً بسيطاً سأله قبل ذلك "رالف والدو" منذ عدة سنوات مضت ، وهو : "لماذا يجب علىي أن أبني سعادتي معتمداً على أفكار تدور في رأس شخص آخر؟" .
يعطينا هذا السؤال ، بصرف النظر عن المنظور الفكري ، الدافع الذي نحتاجه لبدء رؤية الإمكانيات المتاحة للتأثير الفعال في علاقتنا الآخرين ، وليس التأثر بهم .

٨٦. لا تخش أن تطلب شيئاً

"عندما تكون في موضع ثقة وسلطة ، فاحلم قليلاً قبل أن تفكـر " .

- توني موريison

ألا تتنمى أن تستطيع فقط أن تطلب من رؤسائك أن يساعدوا فرقك لتحقيق أشياء معينة؟ ستكون القيادة أسهل كثيراً إذا أصبحت المسألة عبارة عن طلبات ووعود متاح تنفيذها . نعم يمكن .

ونريد أن نعرفك أنك قبل أن تطلب من أى شخص أى شيء فإن هذا الشخص (سواء رئيس أو عميلك أو موظفيك) يريد دائمًا أن يقول "نعم".

وذات مرة أخذنا حلقة دراسية للتدريب على التواصل مع الآخرين وكان أحد التدريبات التي تلقينها مصمماً لتأكيد حقيقة أن الناس يريدون حقاً قول نعم.

ولذلك كانت مهمتنا أثناء فترة العشاء الطويل أن نخرج ونقابل أشخاصاً بالخارج ونطلب ثلاثة طلبات غريبة لنحصل على الرد بالرفض . وهذه كانت المهمة وهي أن نحصل على ثلاثة ردود بالنفي أو الرفض قبل أن نعود للحلقة الدراسية .

واعتقدنا أن هذا سهل . وبعد أن أكمل "سكوت" عشاءه ذهب إلى سيدة جالسة على المنضدة المجاورة وقال لها : "أنت تعلمين ، يا سيدتي ، إننى ليس معى نقود لحساب الوجبة ، فهل تمانعين أن تدفعى لي ؟ "

وكان يعتقد أن هذا طلب غريب تماماً ، وكان متاكداً أن إجابته ستكون : "أغرب عن وجهى".

ودهش "سكوت" عندما لم تقل السيدة ذلك . ولكن ما قالته : "حسناً ، إننى لست متاكدة من أن معى ما يكفى من النقود لدفع فاتورتك الآن ". وعندها حاول "سكوت" دفعها لتقول لا .

فقال لها : "حسناً ، إنه مجرد طلب ، ويمكنك أن تقولى لا ". ولكن السيدة لم تقل "لا" ، ولكن قالت : "حسناً ، أنا لست متاكدة ...".

قال سكوت : "هذا يعني أنك تقولين لا".

قالت السيدة : " حسناً ، إنني لا أعتقد أنني أقول لا ".
قال سكوت : " شكرأً " .

وقد حاول " سكوت " العمل بجد ليجعلها تقول " لا " .
وعندما ذهب " سكوت " ليدفع الحساب ، فوجد رجلاً كان
منتظراً هناك وطراً بباب " سكوت " أن يأخذ منه رداً بالرفض ،
فقال له : " لا تؤاخذنى ، إننى ليس معي نقود لدفع الفاتورة ،
فهل تمانع فى دفعها لي ؟ "

فقال الرجل : " حسناً ، إننى لست متأكداً ، ماذا
تقدصد ؟ " ، قال له سكوت : " حسناً ، يمكنك أن تقول لا " .
وبعد فترة (كان فيها " سكوت " يتسلل إليه ليقول لا)
استطاع سكوت أن يحصل منه على " لا " .

والتفت " سكوت " بعد ذلك إلى المرأة المجاورة لهذا الرجل
وقال : " وماذا عنك ؟ أيمكنك دفع حسابي ؟ " .

ولكنها كانت قد سمعت ما دار من حوار ولذلك كان يسهل
عليها أن تقول لا ولكنها لم تقل ذلك ولم ترفض . وبعد مفاوضة
طويلة وبعد أن كانت راغبة في دفع الفاتورة ، قالت لا .

ويعلمنا هذا التمرين الكثير ، وهو أن كل الأشخاص يريدون
قول نعم .

ولذلك ، فعندما تكون لدينا فكرة نريد ابتكارها فإنه يجب أن
نشرع أننا أحجار من داخلنا في أن نخرج ونببدأ الطلب ، ولا يجب
أن يكون لدينا أي خوف أو تردد من طلب ما يمكن أن يسميه
الآخرون " طلباً غريباً " لأننا نعلم من التجربة (بعد إثباتها أكثر
من مرة) أن لدى الأشخاص ميلاً طبيعياً في أن يقولوا نعم .

ولذلك ، عليك أن تطلب ما تريده من يرأsonك . فإذا احتاج
فريقي شيئاً من رؤسائهم ، فعليك أن تذهب وتطلبه لهم . وعندما

تحصل لهم على الموافقة فاستمر في جلب الأخبار السعيدة لهم ، وأخبرهم أن الرؤساء موافقون على ما يطلبوه . وبذلك ، سيتعلمون منك الجرأة في الطلب .

٨٧. لا تغيّر من نفسك



ـ يتطلب اعترافك لنفسك بأنه ليس بك عيب على الإطلاق
شجاعة عالية جداً .

ـ شيري هوبير ، مؤلف وفيلسوف

أنت لا تحتاج أن تتغير كلّياً !
الكثير من الأشخاص الذين يسمعون أو يتحدثون أو يقرأون
كتبنا يأتون إلينا للتدريب قائلين : " إنني في حاجة لأن أتغير .
وبلزمني تغيير حياتي بشكل كامل . إنني مدير منتشر
وديكتاتوري وغير متفهم وأنا الآن جاهز لأن أتعلم أن أكون
قائداً " .

وفي هذه الحالة نقول لهم ما نقوله لأى فرد وهو : " أنت لا
تحتاج أن تتغير كلّياً .
وكل ما تحتاجه هو نقلة بسيطة .

فمثلاً عندما تريد أن تسير عربتك بشكل أسرع وأخف ، فهل
تحتاج إلى تغيير صندوق التروس بكماليها ؟ أم أنك تحتاج ببساطة
إلى نقل ناقل الحركة ؟ فهل تجد صعوبة في نقل ناقل الحركة ؟
وهل هذا صعب مثل تغيير الإطار ؟ أم أن كل ما عليك هو دفع
الناقل إلى الأمام .

فإذا أردت لعقلك أن يقودك للمستوى القائم لأداء القيادة ، فكل ما عليك هو أن تغير ناقل الحركة ؛ لأنك لا تحتاج أن تغير صندوق التروس .

إنها مجرد نقلة وبعدها انطلق ، وهذا هو كل ما عليك .
والآن ، هل تحتاج أن تغير موقفك ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟ وما معنى الموقف ؟ وكيف تغييره ؟

والموقف كلمة يستخدمها كبار السن لتخويف الشباب . إنها أداة التحكم السادية الكبرى . فنسمع مثلاً كلمات مثل : " من الأفضل لك أن تغير موقفك يا بني ؟ "

- " كيف ، يا أبي ؟ "

- " لا تجادلني ، يا بني " .

- " ما هو الموقف يا أبي ؟ وكيف أدركه أو حتى أحدهه ، ثم أغيره ؟ "

- " صعب ، هذا ما أستطيع أن أقوله لك يا بني " .
وإذا سبق لك أن كنت طرفاً في محادثة مثل هذه ، فإنك وضعت نفسك في المسار الخطأ لفهم التغيير هذا . وتغير النفس يحدث بالفعل ، ولكنه يحدث من خلال سلسلة من النقلات البسيطة . وليس تغييراً كلياً يشبه الثورة ، لذا فباتباع ذلك الأسلوب تصبح هذه النقلات البسيطة أسلوب حياة .
وما عليك الآن سوى أن تبدأ .

٨٨. اجعل من بريدك

الإلكترونى وسيلة للتحفيز



ـ لم يكتشف متشائم من قبل أسرار النجوم ، أو أبحر إلى أرض جديدة لم يعرفها أحد ، أو فتح آفاقاً جديدة للنفس البشرية ـ .

ـ هيلين كيلر

تعد كل رسالة ترسلها لفريقك عن طريق البريد الإلكتروني فرصة عليك اغتنامها ، إنها وسيلة جيدة لتجديد طاقة هذا الفريق ونشر التفاؤل الذي تريده لإشعال حماستهم التي يحتاجها مشروعك القادم .

ولكن يتغاضل هذه الفرصة تسعه مدراء من كل عشرة ، فبدلاً من أن يجعلوا من رسائلهم الإلكترونية شيئاً محفزاً ، يكون بريدهم غالباً عادياً أو قصيراً أو موجزاً ... وأحياناً غاضباً .

وكل هذا خطأ لأن وظيفتك الأساسية ، حتى قبل أن تكون إرشاد الآخرين أو إخبارهم بمعلومة ما ، هي تحفيزهم .

دعنا نبدأ الآن ، فعليك إدراك أن البريد الإلكتروني هو وسيلة غير قوية في حد ذاته : لأنه لا توجد به نبرة صوتية أو لغة عين أو حرارة في التعبير . إنه مجرد وسيلة إلكترونية .

ولذلك ، يستقبل موظفك حتى البريد العادي الذي لا تتذمر فيه ولا تمدح ، ببرود وبعدم ارتياح . وحتى لو كانت رسالتك مجرد سرد لعلومات معينة فسيشعر متلقيها أيضاً ببرود وسلبية تجاهها ، إلا إذا انتهزت الفرصة وجعلتها رسالة محفزة ومصدراً للحماسة . لذا فإنه عليك أن تجعلها محفزة دائمًا .

ويعد كل اتصال بين مدير وموظف فرصة لنشر التفاؤل . فلا تضيع هذه الفرصة ، فالقائد الحقيقي لا يضيعها . انظر إلى بريدك الإلكتروني قبل إرساله ، هل هو محفز ؟ هل يوجد برسالتك عرفان وتقدير لموظفك ؟ هل رسالتك تمدحه ؟ هل تشجعه ؟ وهل ستجعله سعيدا ؟

وإذا لم تكن رسالتك كذلك ، فامنح لنفسك دقة لراجعتها . وعليك تغيير النبرة السلبية إلى أخرى إيجابية ولتضفي على رسالتك ألواناً من البهجة ، ثم اسأل نفسك ، هل ستكون سعيداً إذا تلقيت هذه الرسالة ؟ هل ستشعر بالفخر والتقدير عندما تسلمتها ؟ وتوضح الدراسات السلوكية أن التشجيع الإيجابي يعمل بشكل أفضل سبع مرات من النقد السلبي للتغيير السلوك .

ويتسبب النقد السلبي في مشاعر الاستياء ، والإحباط والغضب ، والدمار ، وسيدمر موظفوك قيادتك إذا شعروا بالإهمال وعدم التقدير .

كن محفزاً وراقب ما يحدث . فمثلاً أرسل لنصف موظفيك بريداً عاديًّا ليس مشجعاً ، وأرسل للنصف الآخر بريداً إيجابياً ومحفزاً ، وبعدها ستعرف أيهما أفضل .

وستكون قادرًا على اختبار هذا النظرية عندما تجريها ، وستكون راضياً تماماً عن نتائجها .

٨٩. توقف عن الدفع



“ قم بسحب الخيط وسينساب معك أينما تريد ، ثم حاول دفعه وستجد أنه لن يذهب إلى أي مكان على الإطلاق ” .
ـ ” دوایت د. ایسنهاو ”

ألقى "توماس كروم" محاضرات حول كيفية استخدام فلسفة "الأيكيدو" في حياة العمل اليومية ، وهو يسمى ما يدرسه بـ "سحر الصراع" .

ويتذكر "سكوت" أنه كان حاضراً أثناء أحد العروض التي قدمها "كروم" ، فقد استدعي "كروم" طالباً ليقف أمامه في مقدمة الحجرة .

ثم قال له : "ارفع يدك مثلما أفعل" ، ثم رفع "كروم" يده وكأنه يحلف يميناً ، وبعد ذلك قام بلمس يد الطالب المرفوعة بنفس الطريقة . وعند ذلك قام الطالب بطريقة أوتوماتيكية وطبيعية بدفع يده في الاتجاه المعاكس لـ "كروم" .

وقال "كروم" : "هذه هي طبيعة المرء الفطرية . فعندما أحاوِل دفعك تقوم أنت بالمقاومة" .

ثم طلب من الطالب أن يفرد يده أمامه ، وعندما فعل الطالب هذا ، قام "كروم" بفرد يده ضد يد الطالب وحاول كل من الاثنين دفع يد الآخر في الاتجاه المعاكس .

ثم قال "كروم" ثانية : "هذه هي الطريقة التي تعودنا عليها في حياتنا ، دائماً يحدث مثل هذا . فهنا يوجد مأزق أو صراع حيث أحاوِل أن أفوز وأنت تحاول أن تفوز أيضاً . ولكن في الأيكيدو نحن لا نقاوم مطلقاً" .

وعند هذه اللحظة قام "كروم" بإسقاط يده إلى جانبه ، واستمر الطالب في الدفع (وفي رياضة الأيكيدو عليك أن تلف في نفس اتجاه الشخص المقابل عليك . وقام "كروم" باللُّف مع الطالب واستمر في سحبه حتى طرحته أرضاً بسرعة وخفة .

وبعدها قال "كروم" : "والآن ، هذا هو الأيكيدو ، إننى لا أقاوم ، ولذلك فإننا لم نعد في صراع . فماذا يعني هذا ؟ إننا فى

تعاون كامل ولذلك فإنه من السهل جداً بالنسبة لي أن أقود هذا الشخص أينما أريد . وهذه هي طريقة الأيكيدو ” .

وفي الواقع ، إن الكلمات ”أى كى دو“ تعنى اتحاد القوى الداخلية ، وليس قوة ضد قوة ، وكل حركة في الأيكيدو تشير إلى هذا المفهوم حيث تتحدد قوتي مع قوة خصمي . وهكذا ، وعندما أكون متحداً مع خصمي ، فيكون لدى سيطرة عليه وعلى جسده وما يحدث له ، وهذا لا يحتاج مجهوداً من جانبي لأنني لا أقوم بدفعه لأننا في تعاون كامل .

ويعتبر تطبيق نظرية تحفيز الآخرين صعبة إلى حد ما ، لأنني لا أريد حقاً أن أقاوم ما يفعله أو يقوله الموظفون . ولكنني أريد أن أضيف طاقتهم الداخلية الطبيعية إلى هدفي وهدفهم . إنني أريد أن استقبل شم أوجه طاقتهم الطبيعية ... فأنا لا أريد مقاومتها أو استغلالها بشكل خاطئ .

٤٠. اعرف نفسك



” يخلق المدير الخوف ، ولكن القائد يخلق الثقة . ويلقى المدير اللوم على الآخرين ، ولكن القائد يصحح الأخطاء . والمدير يعرف كل شيء ، ولكن القائد هو الذي يسأل . والمدير يجعل العمل شاقاً ، ولكن القائد يجعله ممتعاً ” .

-روسل هـ. إوينج ، مؤلف

هل أستطيع أن أتعلم أن أكون قائداً حقيقياً إذا كنت مديرًا
مبهمًا وغامضاً؟

بالطبع أستطيع . فإذا كنت تريد أن تحول إلى قائد حقيقي ، فعليك أن تبدأ بجعل ما هو مهم (مثل أفعالك ومبادئك كقائد) واضحاً . هذه هي الخطوة الأولى ، وهذه عملية بسيطة مثل عملية تعليم كيفية استخدام برنامج كمبيوتر .

ولعلك قمت بعقد اجتماع قيادة من قبل وقلت بوضوح لماذا وكيف تنوى أن تقود فريقك ووضحت في الاجتماع كل شيء عن سياستك في القيادة . وإذا كان هناك قادة آخرون في الحجرة ، حتى هؤلاء القادة الذين تقودهم أنت ، فربما قمت بدعوتهم ليفعلوا نفس الشيء . فكلما كنا واضحين عن الكيفية التي نتمنى أن نقود من خلالها ، كنا محفزين للآخرين بشكل أكبر .

وأحد التدريبات التي نحب أن نضعها في محاضراتنا للقيادة هي أن نطلب من الأشخاص أن يكتبوا اسم شخص قابلوه في حياتهم وقدروه واحترموه كقائد . وربما كان هذا الشخص جدتهم ، أو قائد فصيلة جيش " أو معلماً سابقاً " أو مديرًا . ويقوم بعض الأشخاص بكتابة اسم قائد في التاريخ والذي كان له تأثير عليهم ، مثل " جون ف . كيندي " أو " وينستون تشرشل " .

وربما تريد أنت أن تقوم بهذا التدريب الآن . فعليك أن تفك في شخص قد قابلته في حياتك واحترمه كقائد . اكتب اسمه ، والآن ، اكتب أهم ثلاث صفات قد أثارت إعجابك في هذا الشخص ولا تستعر في قراءة هذه الصفحة حتى تفعل ذلك .

والآن ، انظر إلى تلك الصفات الثلاث . فربما تكون أي شيء - الأمانة ، والصراحة ، والإيمان الكامل بك ، والإبداع ، أو أسلوبهم غير الناقد في التعليم - فمهما كانت تلك الصفات ، فقط انظر إليهم . وأغلب الظن ، وبنسبة مائة في المائة فإن تلك الصفات موجودة الآن بداخلك كقائد . وهذه هي الأشياء الثلاثة

التي يمكن أن يقولها عنك موظفوك ! فانظر إليها ، أليس هذا صحيحًا ؟ ألم تكن تلك الصفات ممثلاً فيك ؟ وهذا هو التدريب الفعال لأنك يبين كيف أنك بالفعل قمت بتطوير نفسك وتعديلها على غرار هؤلاء القادة الذين أعجبت بهم ، ولكن حتى هذه اللحظة ، لم تكن مدركاً لذلك . والهدف هو أن تشعر بذلك الآن وأن تكون منتبهاً له كل يوم . ولا يوجد شيء أكثر إحباطاً من قائد لديه أجنده غير واضحة أو غير معروفة لموظفيه ، وأهداف غير واضحة وعشوانية . والذى يحيطموظفيك عند ذلك هو أنهم لا يعرفون طريقة محددة لك . فمن الأفضل كثيراً أن تكون أنت وموظفوكم مدركون تماماً لما ترمزون إليه .

٩١. تطلع إلى المستقبل



"جوهر الأساسي للقيادة هو أنك يجب أن تكون لديك رؤية ، فلا يمكنك أن تفصح عن إنجازات غير مؤكدة " .

- "تيلور إم . هيسبيرج" ، رئيس سابق ، نوتردام .

غالباً ما يقوم المدراء - دونوعي - بالسماح بانعقاد اجتماعات الفريق والمؤتمرات المباشرة التي تركز بشدة على الماضي . ولكن التكرار المستمر للكيفية التي تم من خلالها إنجاز الأشياء في الماضي ، وكيف كانت الأمور " أسهل فيما قبل " كل ذلك يقلل من معنويات الفريق ، حيث يجلس الفريق خلال فترات طويلة بلا ضرورة ويقضونها في الحديث والتفصيس عما بهم ، واستعراض إخفاقاتهم وأخطائهم .

يحدث كل ذلك على حساب المستقبل ، وكذلك على حساب التفاؤل والروح المعنوية والإحساس بالاتجاه الصحيح .

المحفز الجيد لن يرتكب خطأ التركيز الشديد على الماضي ، المحفز الجيد سيستخدم الماضي كنقطة انطلاق ستؤدي فوراً لمناقشة المستقبل : كيف نتعلم من أخطاء الماضي كى نستفيد من ذلك فى المستقبل ؟ وإذا تكرر ذلك الأمر فكيف سنتعامل معه بشكل أفضل ؟

بالنسبة للمحفز الجيد ، للماضي فعلاً غرض واحد ، هو إمدادنا بمواد البناء الازمة لبناء المستقبل . لا يعد الماضي شيئاً لتعلق به ، أو مبرراً للندم ، أو اللوم ، أو الحنين ، أو مهاجمة الذات ، أو اعتناق فكر دفاعي . القائد الحقيقي هو من يعرف أن القيادة تعنى قيادة الآخرين نحو المستقبل ، تماماً كقائد فريق الكشافة الذى يقود فريقه فى الغابات ، فالقائد الحقيقي يقود أعضاء فريقه للمستقبل .

إن تحولك لقيادة أفضل ربما يشمل تعلم أن الوصول إلى نسبة أكبر من التركيز تمكنك من التواصل مع المستقبل : مناقشة أسبوعك الحالى ، التخطيط للشهر الحالى ، وضع أهدافك للعام القادم وأن تكون متطلعاً للفرص التى قد تسنح بعد عامين من الآن . كن مجتهداً ، أو مستعداً جيداً عندما يحين وقت الحديث عن المستقبل . إذا لم تكن تعرف دائمًا التفاصيل الخاصة بذلك ، فإنها ممثلة في الالتزامات والرؤى ، والخطط .

إن المدير غير المتحمس هو من يتملكه الخوف من مستقبله وينكره ، وهو من يظهر في حديثه مدى خطورة المستقبل وكم أنه لا يمكن التوقع به ، وهو من يبالغ في حجم المشكلات المتوقعة

ويؤكّد على عدم القدرة على التنبؤ بكل شيء بينما عليه ببساطة أن يعترف أنه لم يتم عمل ما عليه من واجبات .
ستقوم بتحفيز الآخرين للدرجة التي عندها تكون أنت المصدر الدائم للمعلومات والتواصل الرائع مع مستقبل الفريق .

٩٢. علمهم أن يُعلموا أنفسهم

" إذا أردت أن يعمل شخص من أجلك ، فلا تجعله يشعر أبداً باعتماده عليك ، بل اجعله يشعر أنك بشكل أو بأخر من تعتمد عليه " .

- جنرال جورج سى . مارشال

يتذكر " سكوت " قصة أخبرها له المعلم " ميركادو " عن العالم والباحث " جاسكا هيفنر " وعن عازف الكمان " تشايكوفسكي " الذي لا يضاهيه غيره :

كان مدرس " هيفنر " عازف الكمان الألماني المعروف " ليوبولد أوير " ، يستطيع عزف مقطوعة " تشايكوفسكي " على الكمان بنفس سرعة أداء تلميذه " هيفنر " .

" هيفنر " أول شخص يعزف هذه المقطوعة بهذه السرعة ، وإذا لم يستطع " أوير " - مدرسه - أن يعزف بهذه السرعة فكيف كان يمكن لـ " هيفنر " إذن أن يفعلها وهو التلميذ ؟
ربما يقول بعض الناس : " حسناً ، لقد كان ببساطة موهوباً " .

ولكن لم يكن ذلك هو التفسير بالنسبة للسيد " ميركادو " الذي قال : " سكوت ، إذا كان " أوير " فقط يعلم " هيفنر " كيف يعزف مثلما يعزف هو نفسه ، عندئذ لم يكن " هيفنر "

ليعرف أبداً مقطوعة تشايروف斯基 على آلة الكمان بهذه السرعة . ولكن ذلك لم يكن هو ما فعله "أوير" ، بل كان "أوير" يعلمه كيفية العزف على آلة الكمان ثم يعطي الحرية له كما تنطلق مواهبه نحو الإبداع . وبناءً على ذلك تعلم كيف يصبح أفضل من معلمه " .

وكان ذلك امتيازاً فائقاً جداً ، وهذا فعلاً كان السبب وراء كون "أوير" معلماً غير عادي .

هدفك هو أن تعلم أفراد فريقك مثل "ليوبولد أوير" عندما كان يتبع هذا الأسلوب ، لا تخش إطلاقاً أن يكون تلميذك أفضل منه ؟ فهذا هو ما يفعله القائد أو المدرب العظيم ، إنهم لا يعلموننا كيف نحصل على مستقبل مهنى عظيم ، ولكنهم يعلموننا كيف نعلم أنفسنا سبيلاً للوصول إلى هذا المستقبل المهني العظيم .

٩٣. كف عن الاعتذار بسبب

التغيير

"إذا كان معدل التغيير الخارجي يفوق معدل التغيير الداخلي ،
إذن اقتربت النهاية " .
ـ جاك ولش

إن المدراء الذين يعتذرون عن كل أو أي تغيير يجب أن يواكبوا الفريق بعذرون بذلك بذور المعنويات المنخفضة والإحباط بين أفراد فريقهم .

في كل مرة يعرضون سياسة جديدة ، أو منتجًا جديداً أو نظاماً أو قاعدة ، أو مشروعًا جديداً ، فإنهم يعتذرون عن ذلك . ويتضمن

كلامهم أن التغيير يسبب ضرراً لسلامة الفريق وأن التغيير هو شيء لم يتمنوا حدوثه ، كما يتمنون ألا يعاني فريقهم كثيراً من هذا التغيير ، ويحدث ذلك مع وجود باعث داخل المدراء - وإن كانوا لا يدركون ذلك - يدفعهم إلى إظهار تعاطفهم مع أفراد فريقهم حتى يحبهم أفراد الفريق في يوم ما ، ولكن ذلك يؤدي إلى تكوين فريق لا يتواكب مع ما حدث من تغيير نتيجة استنفاد كل ما يملكه من طاقة في محاولات غير مجدية للتكييف مع هذا التغيير .

القائد الحقيقي لا يعتذر بشأن التغيير ، القائد الحقيقي لا ينتابه الخوف الذي يصاحب عمليات التغيير . وبدلأ من ذلك ، يقوم القائد بالدفاع عن التغيير ، ويتواصل بشكل مستمر مع الآخرين ليوضح لهم الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء هذا التغيير . القائد هو من يدفع بالمؤسسة التي تعيد اكتشاف نفسها باستمرار إلى مستويات أعلى وأعلى من الإنتاجية والإبداع .

لكل تغيير مبرره ، ولكل تغيير قراره الذي يقوم على أن إيجابيات التغيير تطفى على سلبياته . وبناءً عليه ، إذا تمنيت أن تكون قائداً محفزاً لدرجة كبيرة ، فعليك ببساطة أن تتعلم الإيجابيات ، وستتعرف على كل شيء يجب أن تعرفه عن آثار هذا التغيير ؛ لأن ذلك هو صميم القيادة ، إنه توصيل الفائدة من جراء ذلك .

المدراء غير الواقعين دائمًا لا يشعرون بالراحة ، بهذه التغييرات ، كما ينتاب موظفيهم نفس الشعور بعدم الراحة ، وبالتالي نجدتهم يعتذرون دائمًا ، مما يزيد من انطباع انفصال الفريق تماماً عن مهمة الشركة .

ولكن ليس أنت من يفعل ذلك . إنك قائد ، وأنت دائمًا من تعيد ربط الفريق بمهمة الشركة . لا يمكن الاعتذار بشأن التغيير ،

ولماذا الاعتذار عن شيء سوف يحسن من قوة المؤسسة ؟ كل تغيير يحدث (كل تغيير أخير) يكون غرضه الوحيد في النهاية هو تعزيز وقوية صلاحية الشركة .
هذا هو سبب دافعك عن التغيير ، ووصيله لفريقك .

٩٤. دع موظفيك يجدوا ما

يناسبهم



الناس تسأل عن الفرق بين القائد والمدير . إن القائد يعمل في الملا ،
والمدير يعمل في الخلاء . القائد يقود ، والمدير يوجه .

- تيودور روزفلت

يتذكر " سكوت " مرة أخرى المدرب والمعلم " رودني ميركادو " ومهاراته البالغة في حث الآخرين من علمهم وحفزهم على الأداء المتميز .

إذا سمعت تلميذين لـ " ميركادو " يعزفان جنباً إلى جنب ، فسوف تقسم بثقة أنهما لا ينتهيان لنفس المعلم . ستقول إن ذلك مستحيل ، حيث إن أنماط عزفهما تختلف جذرياً . معظم الناس الذين يتلقون دروساً في الموسيقى يخشون من أن يتمكن المستمعون من التعرف على معلم التلميذ من خلال ما عرفه التلميذ نفسه .

ولكن مع " ميركادو " ، لا يمكنك اكتشاف ذلك ، بالإضافة إلى أنك ستقسم بالقطع أن تلاميذه ليس لهم معلم واحد ، حيث إن ذلك لا يمكنه أن يحدث .

إذن كيف استطاع "ميركادو" تحقيق ذلك؟ بالنسبة للسبب الوحيد، إنه لم يقل لنا أبداً كلمة "لا تفعل"، ولم يقل أبداً "لا" ولم يخبرنا أبداً بكيفية عزف الآلة.

والمثال النموذجي على ذلك - والذى يعد شيئاً أساسياً للغاية - هو كيفية إمساك العصا للعزف على الكمان ، فإنه كان يقول : "حسناً يا "سكت" ، إن ما أريدك أن تفعله هو محاولة إحكام يدك بهذه الطريقة ". وكان يجعلنى عندئذ أتبني وضعاً حاداً ، كان أحكم يدى بعيداً ناحية اليمين لأقصى مسافة يمكننى الوصول إليها بينما ما أزال أستطيع أن أمسك عصا العزف . كان يجعلنى أعزف بعض الموسيقى بهذه الطريقة ، وبعدها يقول : "حسناً ، رائع . الآن أريد منك عمل الشيء المناقض " . و يجعلنى أمد يدى إلى أبعد مسافة ناحية اليسار إلى حيث أستطيع - وبعد ذلك وضعاً غير مرير للغاية - وعندما يقول : "قم بعزف هذه المقطوعة " . كان عندئذ يسألنا : "الآن ، إذا كان عليك أن تختار من بين

هذين الوضعين القاسيين للغاية ، فما هي خياراتك؟ "

- "حسناً ، سأختار الوضع القاسي الذي يتوجه ناحية اليسار ، لأنه أقل حدة من الوضع الآخر الذي يتوجه نحو اليمين " .

- "إذن ، ما يمكنك يا "سكت" فعله هو أنك ربما ترى أن تحكم موضع يدك في مكان ما بين الناحيتين اليمين ، واليسار ، ثم بعد ذلك عليك أن تجد الطريقة المثلث والأفضل بالنسبة لك " . وإذا قلت : "حسناً ، وماذا إذا قال آخرون إنك يجب أن تحكم يدك بطريقة محددة؟ "

كان "ميركادو" عندئذ يسوق لي عدداً من أمثلة عازفي الكمان المحترفين الذين أدوا ذلك بطريقة مختلفة . وكان يطلب مني أن أعقل الأمور .

- "إذن ماذا يعني ذلك بالنسبة لك ، يا سكوت ؟ "

- "حسناً ، إنه ليس هناك طريقة واحدة لعمل ذلك " .

- "بالفعل ، إذن عليك أن تجد ما يجدى معك " .

وكانت تلك هي طريقته في التعليم .

وبناءً عليه ، فقد تعلمت من ذلك ، وبالنسبة لتحفيز الآخرين تبيّنت ذلك المبدأ لتوضيح أنه ليس هناك أبداً طريقة واحدة لعمل شيء ما ، فبدلاً من أن أوضح للموظفين الطريقة الصحيحة لعمل مكالمة هاتفية ، أو تجميع معلومات عن عميل ، فإننى سوف أدعهم يطورون طرقهم الخاصة لعمل ذلك . فالدرس الذي تعلّمته من فصول الموسيقى كان أن الموظفين سيحفزون أنفسهم بطريقتهم الخاصة إذا قمت ببلطف بإرشادهم من منطلق هذا المبدأ .

٩٥. كن شديد التفاؤل



"القائد هو من يتعامل من منطلق الأمل "

- نابليون بونابرت

التشفاف هو أساس كل الأخطاء التي يرتكبها المدراء ، إنه وضع أو موقف يتّخذه المدير غير المتفاصل تجاه مستقبل المؤسسة ، بالإضافة إلى مستقبل الفريق .

إنه رفض للقيام بالاستعدادات من أجل اجتماعات الفريق بمعرفة الدوافع وراء آخر قرارات الشركة ، إنه رفض التأهب لنجاح الشركة ، إنه رفض للدفاع عن الخطة المتواصلة للمؤسسة . إنه كذلك ميل بالغ نحو الاعتراف والتصديق على انهيار أى شيء دون النهوض به ، ففى بعض الأحيان يكون التفاؤل هو الموقف الوحيد والشجاع الذى يجب الإقدام عليه ، وللأسف يفتقر الكثير من المدراء إلى الشجاعة اللازمة لاتخاذ هذا الموقف ، والمحزن أن ذلك هو ما يحتاجه الفريق غالباً من قادره . بينما لا يدرك المدير - دونوعى - ما يفعله من جراء كونه متشارقاً طوال الوقت ، فإن القائد الحقيقى يعرف تماماً ماذا يعني التفاؤل وما دوافعه : التفاؤل هو التركيز على الفرص والاحتمالات لا الشكوى والندم .

إن الشخص المتفائل الحقيقى ليس ذلك الذى يُفرط فى تفاؤله دون تفكير ، فيرتدى نظارة وردية اللون ليرى من خلالها الكون من حوله بهذا اللون ويكون بذلك غير واقعى . المتفائل الحقيقى أكثر واقعية من ذلك ، المتفائل الحقيقى لا يهاب مواجهة وفهم المشكلات التى تظهر فى المؤسسة . ولكن عندما يتم فهم وتحديد المشكلات بشكل مثالى ، فإن المتفائل يوجه تفكيره نحو الفرص والإمكانات المتاحة حتى يعمل على استغلالها .

القادة المتفائلون يعترفون بالانهيار إذا حدث فى الواقع ، ثم يركزون كل تفكيرهم على كيفية النهوض . إنهم كذلك يصيرون أكثر تركيزهم على ذلك الأمر ، إنهم يعرفون أن هذا الانهيار شيء معروف من قبل الفريق بأكمله . ولكن النهوض لا يعرفه أحد ، من يريد أن يكون متفائلاً دون واقعية فهو مثل شخص أبله . فقد

يكون من السهل عليك كثيراً أن تكون ماهراً في إظهار هذا التفاؤل ، ولكن ذلك ليس من سمات القيادة .

التفاؤل في مواجهة الفريق المتذمر والتشائم يتطلب الشجاعة والطاقة . إنه شيء لا يرغب أبداً في فعله معظم أعضاء الفريق . إنه قلب وروح عملية القيادة . ربما تواجه هجوماً بشأنه بين الحين والآخر ، ولكن في النهاية ، وأخيراً عندما تكون حياتك في الغالب منطلقاً يبدأ من عنده الآخرون ، فسيكون هذا التفاؤل هو الشيء الذي سيحبك من أجله أعضاء فريقك .

٩٦. انتبه



ـ لا تأمل في فهم وتعقل مشاكلك بالكامل ، لا تدفع لها مزيداً من الانتباه ، وسوف تنتهي دون أن تشعر . عليك أن تركز أفكارك على العمل ، وعليك أن تشغل فترات الراحة الخاصة بشركتك ، بأشياء مفيدة ، وسوف يشق شعاع الشمس غيوم عقلك مرة أخرى .

ـ صمويل جونسون

أى شيء تول له انتباهاك يزداد وينمو .

وجه انتباهاك لنباتات منزلك وسوف تنمو ، وجه انتباهاك لقضية تؤمن بها ، وسوف يقوم حبك وتقديرك بإنجاح هذه القضية . الانتباه هو ذلك الأمر بالضبط ، فحيثما توجه انتباهاك سوف ينمو ويزدهر ذلك الشيء الذي توجه إليه انتباهاك .

عندما تتحدث إلى أعضاء فريقك ، فعليك أن تول انتباهاك واهتمامك إلى النتائج النهائية التي تغييرها ، لا الجهد المبذول لتحقيقها . عندما تمدح مرؤوسيك ، وجه انتباهاك إلى الأشياء التي

حقوقها والتى كنت تريدها ، ولا تنتبه إلى الجهد ، والمحاولة لعمل ذلك .

يفتقد معظم المدراء النقطة الرئيسية فى الموضوع : فهم يواصلون مكافأة " المحاولات " التى يقوم بها موظفوهم دون إدراك أن فعل ذلك يبعث رسالة لا شعورية بأن مجرد " المحاولة " يكفى . فيعتقد الآخرون سريعاً أنه إذا أمكنهم إظهار بذلهم للجهد ، والنشاط ، فلن يكون هناك تركيز كثير على النتائج النهائية .

تأكد أنك تكافى النتائج النهائية أكثر من أي شيء آخر .
إذا فعلت ذلك ، فستحصل على نتائج نهائية أفضل . فيجب أن تكون أنت من يواصل الحديث عن الأرقام والمعدلات إذا أردت من أحد الأشخاص أن يفوق هذه الأرقام أو تلك المعدلات .

أما إذا تعاطفت - بدلاً من ذلك - مع مدى جدية كل شيء ومدى الجهد الذى يبذله كل فرد فى المحاولة دون الاهتمام بالنتائج النهائية ، فإن ما ستحصل عليه إذن هو : نتائج أقل ، ومحاولات أكثر . إن أي شيء تشيد به وتتنبئ عليه ، ينمو ، ويزداد ، دائمًا ، فذلك هو قانون الحصاد .

الانتباه شيء قوى ؛ وعلى الرغم من ذلك ، يسعح معظم الأشخاص لعوامل خارجية أن تتحكم فى انتباهم وتشتته طوال اليوم ، كالكلامات الهاتفية ، أو الرسائل الإلكترونية المزعجة ، أو مرور أحد الأشخاص بمكاتبهم طارحاً أسئلة مربكة ، فالانتباه يتشتت سريعاً بهذه الطريقة .

ولكن انتباهك يشبه النقود ، إنه كنز ثمين ، إنك تدفعه مقابل الحصول على أشياء ، ولذلك فإننا نقول " دفع الانتباه " ، فهو أداة استثمارية ، فهو يدفع لأى شيء تختار أن تدفع مقابلًا له . فإذا دفعته مقابل الأشياء التى تحتاجها (النتائج المحددة التى

يمكن حصرها وقياسها) ، فسوف تحصل على المزيد والمزيد مما تريده .

٩٧. ابتكر نظاماً



" الصبر والثابرة لهما تأثير السحر على اختفاء
الصعوبات والعوائق " .

- جون كوني أدمز

النجاح في القيادة ليس سهلاً ، ولكنه أيضاً ليس صعباً
للغاية .

أو ليس بالصعوبة التي نتلقى بها كاهلنا .

إن العائق النفسي الرئيسي أمام النجاح في تحفيز الآخرين هو أسطورة الصفات أو السمات الدائمة أو غير المتغيرة . إنهم الأشخاص الذين يعتقدون أن عاداتهم السلوكية ليست مجرد عادات ، ولكنها صفات مستمرة أبداً . إن الإيمان بهذه الأسطورة الزائفة تماماً ، يضع أصحابها في سجن ، أو شبكة حديدية من القيد !

إن الأنماط السلوكية المتكررة التي تظهر علىَّ عليك خلال اليوم هي عادة ، ونتاج لصفات متصلة ، أو مواضع قصور شخصية .

إذا لم تكن تحب القيام بشيء ما (لنفترض مثلاً إجراء هذا الحديث المهم مع موظف بعيد عن المستوى المطلوب) ، فإن أول خطوة إذن لتصحيح هذه النزعة لديك هي أن ترى هذا الأمر على حقيقته ، فإن عدم حبك أو عدم رغبتك في القيام بهذا الشيء هو مجرد عادة . فالعادة هي نمط سلوكي ممزوج بالقرار الذي يبدو

أنه متصل . فإن قمت بشكل متكرر بتأجيل عمل المهام الصعبة في مقابل السهل منها ، فسوف تصبح تلك عادة ، هذا هو قانون الطبيعة المنطقية للنظام العصبي للإنسان .

إذن ، ماذا نفعل ؟

كل ما علينا فعله لبناء عادة جديدة هو ابتكار نظام جديد صحي . نعم نظام . أرجوك كرر على مسامعك ما يلى : " إنني لا أريد التزاماً شخصياً بذلك ، إنني لا أريد شخصية جديدة ، إنني لا أريد قوة جديدة لشخصية أو حدث : كل ما أحتج له هو النظام . كان أفضل معلمينا وأفضل مدربى الإنتاجية فى العمل هو "ليندون دیوک" ، وقد قال ذات مرة إنه قضى العديد من السنوات يقلل من تقديره لذاته ، بسبب مسكنه الفوضوى حيث إنه عاش وحيداً . فقد كان هذا الرجل نشيطاً للغاية فى عمله وكان يعمل لساعات طويلة مرحة ، ولكنه لم يستطع أن يجعل مسكنه نظيفاً . لقد أخبر نفسه أنه شخص غير منظم أو مرتب ، وهذا الشعور ترجم ، فى عقله على أنه كان شخصاً غير مهندماً . لذا فإنه أصبح يرى أن السمة المتصلة فيه هي : عدم النظام . فى النهاية ، توصل إلى الشيء الوحيد المفقود وهو النظام وأن هذا هو كل ما يفتقر إليه ، إنه لا يفتقر إلى القوة ، أو الشخصية الجيدة ، أو التحكم فى الذات . ليس كل ذلك . إنه ببساطة يفتقر إلى النظام .

وبناءً عليه ، قام بابتكار نظام : "سيقوم بتنظيم الأشياء لمدة عشرين دقيقة ، كل يوم أحد ، أثناء إعداد القهوة والبيض ، فقط لدقائق قصيرة وسريعة ، سيقوم بإعداد غرفة المعيشة ، أيام الثلاثاء ، والمطبخ ، أيام الأربعاء ، وغرفة النوم ، أيام الخميس ، وفي أيام الجمعة ، سيقوم بتنظيف المكتب . وفي صباح أيام

السبت ، لمدة عشرين دقيقة ، سيقوم بعمل تنظيف بشكل عام لكل ما قام بتنظيفه من قبل . لقد أصبح هذا نظامه ، والجمال الكامن في أي نظام هو أنه في النهاية يصبح عادة ” .

إنه يقول : ” في البداية كان الأمر مربكاً وغريباً ، واعتقدت أن ذلك كان غير طبيعي للغاية وغير مريح حيث لم أتبع ذلك أبداً من قبل ، ولكنني وعدت نفسي بالمحاولة لمدة تسعين يوماً ، وجعلت لنفسي حق إسقاط نظريتي إذا لم تثبت حتماً ، وكانت نظريتي أنني فقط بحاجة لنظام ، وعندما يصبح هذا النظام عادة ، فلن يتطلب جهداً بعد ذلك وسيصبح جزءاً طبيعياً في حياتي ” .

إنه بالفعل على صواب بشأن كل ذلك . فعندما قمنا بزيارته في مكانه ، بعد فترة طويلة من اتباعه للنظام ، لاحظنا مدى النظافة والترتيب اللذين بدا عليهما المكان . لقد افترضنا أن شخصاً ما قام بهذه الأعمال ، ولكنه أخبرنا عن القوة المذهلة الكامنة في ابتكار نظام .

لقد قال : ” إنني أقوم بذلك بشكل طبيعي جداً الآن ، وأحياناً لا أتذكر حتى قيامي بعمل ذلك ، وبناء عليه فإنني أفكر أنني سأضطر للنظر إلى غرفة معيشتي وأفحصها ، فأندهش عندما أراها منظمة ومرتبة تماماً ، لقد قمت بعمل ذلك دون تفكير ” .

إذا كنت تفتقد إلى شيء ما في حياتك المهنية أو أنه ليس في إمكانك أن تكون أكثر إنتاجية فلا داعي للقلق . فالامر لا يتعلق بك . إنه يتعلق بافتقارك للنظام ، فبان كل ما تحتاجه هو النظام ، قم بعمل نظام خاص بك ، واتبعه ، وإذا ما فعلت ذلك لمدة تسعين يوماً ، فلن يتطلب منك جهداً بعد ذلك ، وسيصبح الأمر طبيعياً للغاية ، ولن تضطر أبداً للتفكير بشأنه مرة أخرى .

هل أنت مسأله من نفسك ؟ لأنك لا تستعد أبداً لاجتماعات فريقك ؟ فليس هناك ما يعييك أنت . أنت فقط بحاجة للنظام . هل يسبب لك مشكلة أن يقوم بريديك الإلكتروني بتضييع وقتك وحياتك الثمينة كقائد ؟ أنت لا تفتقر لأية قوة داخلية ؛ إنك تفتقر للنظام ، افحص بريديك الإلكتروني مرتين كل يوم وأخبر موظفيك بما تفعله . ابتكر نظاماً لنفسك واتبعه لمدة تسعين يوماً ، عندئذ ستتحرر .

٩٨. كافن موظفيك



- الحب دائمًا ما يكون خلاقاً ، والخوف دائمًا ما يكون هداماً .
- إذا استطعت فقط أن تبذل ما يكفي من الحب ،
فستكون أقوى شخص في العالم .
- "إيميت فوكس" ، مؤلف / فيلسوف

إن أكثر المبادئ أهمية بالنسبة للتحفيز هي : إنك تحصل على مردود إيجابي لكل ما تمنحه .

ينطبق ذلك على كل علاقة ، وكذلك الحيوانات الأليفة والنباتات المنزلية ، والأطفال ، وكل من تحبه . إنك تحصل على مردود لما تمنحه للآخرين .

وينطبق ذلك على وجه الخصوص على تحفيز الفريق . إن التعزيز الإيجابي للسلوك المرغوب فيه يجدي بشكل أكثر سرعة وأكثر استمراً من انتقاد السلوك السلبي .

الحب يهزم الخوف دائمًا .

القادة الذين يبتكرون طرقاً - بأنفسهم - لمكافأة موظفيهم على الأداء الجيد يحصلون على مزيد من الأداء الجيد أكثر من القادة الذين ينشغلون طوال اليوم بإصدار عقوباتهم بسبب الأداء الضعيف للموظفين .

إن السبب وراء عدم قيام معظم الأفراد بإعلاء مفهوم المكافأة هو أنهم ينتظرون طويلاً حتى يقوموا بمكافأة موظفيهم . إنهم ينتظرون ليقرروا ما إذا كانوا سيكافئون الأفراد أم لا ، وسرعاً وقبل أن يحددوا ذلك ، تبرز مشكلة كبيرة يجب التعامل معها ، وعندئذ يكون الوقت قد تأخر كثيراً .

خصوصاً جزءاً محدداً من كل يوم لمكافأة الأفراد ، حتى إذا كانت تلك مكافأة شفهية . عشر دقائق في نهاية كل يوم ، عبر الهاتف ، أو البريد الإلكتروني ، كافى ، كافى (أحياناً ما تكون المكافآت المالية هي أكثر ما يوحى ويحفز الفرد لعمل المزيد) .

احصل على نسخة من الدراسة الممتازة : (" بوب نيلسون " كيفية مكافأة الشركات لموظفيها " 1001 Ways to Reward Employees ") واقرأها بحيث يكون فى يدك قلم أحمر أو فوسفورى ، فكل شخص نعرفه قام بعمل ذلك وقرأ هذا الكتاب تمكن من زيادة إنتاجية فريقه ، وكذلك فإن كل شخص نعرفه قام بعمل ذلك ووضع خطوطاً حمراً أو فسفورية تحت أجزاء مختلفة تماماً في هذا الكتاب ثم ترجم الأفكار الواردة به إلى أفكار تناسب نمطه - كل من فعل ذلك حق المزيد من النجاح . إن معظم الأفكار لا تستغرق وقتاً طويلاً ، فقط إنها تتطلب اهتماماً أكثر بالمكافأة .

وعليك أن تعلم أن ما سترى له بالكافأة سوف تجنيه في

النهاية .

٩٩. كن متروياً

"إن قيادة الآخرين تبدأ من قيادتك لنفسك".
- توماس جى . واتسون ، رئيس تنفيذى سابق لـ "IBM"

ستقود بشكل أفضل إذا آثرت التروى ، وستنجز المزيد أيضاً من خلال ذلك .

قد تبدو لك العبارة من الوهله الأولى غير صحيحة ، ولكن بقليل من التعمق نكتشف صحة هذه العبارة . ففي كل يوم تطبق فيه هذا المبدأ ، ستنجز المزيد . كل يوم تؤدي أمورك بترو ، ستفهم الحقيقة وراء أسطورة السلحافة والأربن .

إن أهم عنصر في التروى هو معرفة أنك دائماً تعمل الشيء الصحيح في الوقت المناسب . يقول مستشار الأعمال "تشت هولس" إنه وعملاءه حققوا النجاح من خلال تأكدهم من أن كل يوم يحمل فقط ستة أشياء في قائمة المهام . وهذه القائمة التي تحتوي على بنود قليلة للقيام بها يجعلهم يعملون بهدوء وتركيز أكثر .

يقول "هولس" : "لماذا ستة أشياء فقط؟ لأن القائمة التي تشمل أكثر من ذلك تثقل كاھلك بالمهام وتجعلك تحاول بصفة عامة أن تتخلص من هذه القائمة ، فتقضي اليوم محاولاً التخلص من كل ما تشتمل عليه القائمة . وفي نهاية اليوم ، تشعر أن معظم الأشياء المهمة في تلك القائمة لم تنجز . فلننظر فقط لأسفل في إحباط قائلين : "إننى لم أفعل أكثر الأشياء أهمية" ، هناك صدمة نفسية سيئة من جراء عدم إنتهاء مهام القائمة . وبناءً على

ذلك أدرج أكثر ستة أشياء أهمية فقط ، ثم بعدها تأكيد أنك أنجزتها جمِيعاً ، وستندهش لحجم ما قمت بإنجازه ” .
إذا كنت على المسار الخاطئ ، فلا يهم مدى سرعة انطلاقى في هذا المسار ، فهو مازال خاطئاً .

إننى بحاجة للتذكير نفسي بما يلى : تروّ وحقق الفوز . أريد الاستفادة من وقتى الثمين ، إننى أريد أن يكون هذا الحوار أسامى لأطمئن وأكون قوياً ، وحتى تصبح علاقاتك أكثر راحة وقوة . وبناءً عليه ، فى كل يوم سوف يساعدنى أن أخبر نفسي : ” انتظر .. ترو أكثر من ذلك .
وهكذا تسير بك الأمور .

١٠٠. قدر أن تكون عظيماً



ـ عندما لا يستطيع المرء الحصول على ما يبتغيه من هذه الحياة ،
فستكون النتيجة رفضه وخوفه من هذه الحياة مثل
خوفه من الموت ” .

- توم روينز

إذا كنت قائداً ، فأنت بالفعل فى منصب قيادى ، وإذا كنت لا تزال مديراً فربما تستطيع إدارة أفرادك حقاً ، ولكن هل يشبع هذا رغبتك ويتحقق طموحك ؟ ولتسأل نفسك : ما مدى فخرك بنفسك ، وما مدى فخر أفراد أسرتك بك وبدورك ؟
فى يوم ما ستقرر أن تكون عظيماً فيما تفعله ، ولن تنظر أبداً للوراء ، ولن تشعر أبداً بالندم جراء ذلك القرار . ربما لم يبدي أن الوقت قد حان بعد ، ولكن بشكل أو بآخر ستأتى هذه اللحظة ،

و حينها ستدرك أن ذلك القرار لا يحتاج إلى إعادة صياغة وأنه نهائى لا رجعة فيه .

هناك مبرر قوى يدعوك لأن تكون شخصاً عظيماً : فالآخرون حينها سيرغبون في اتباعك ، وسيبدأون في احترامك وسيحاولون أن يشبهوك كثيراً ، ويحاولون القيام بأشياء عديدة من أجلك .
وإذا كنت أميناً مع نفسك ، فستدرك في يوم ما حقيقة نفسك ، إما الآن ، أو على فراش الموت :
ليس هناك شيء في هذه الحياة يبرر عدم كونك عظيماً .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
رَحْمَةُ اللَّهِ تَعَالَى أَعْلَمُ مَنْ يَعْلَمُ
فَلَمَّا دَعَاهُ الْمُؤْمِنُونَ لِيَقُولَنَا
مَا أَنْذَرْنَاكَ فَقَالَ اللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا نَذَرْنَا

